



Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences économiques

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية  
"دراسة حالة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

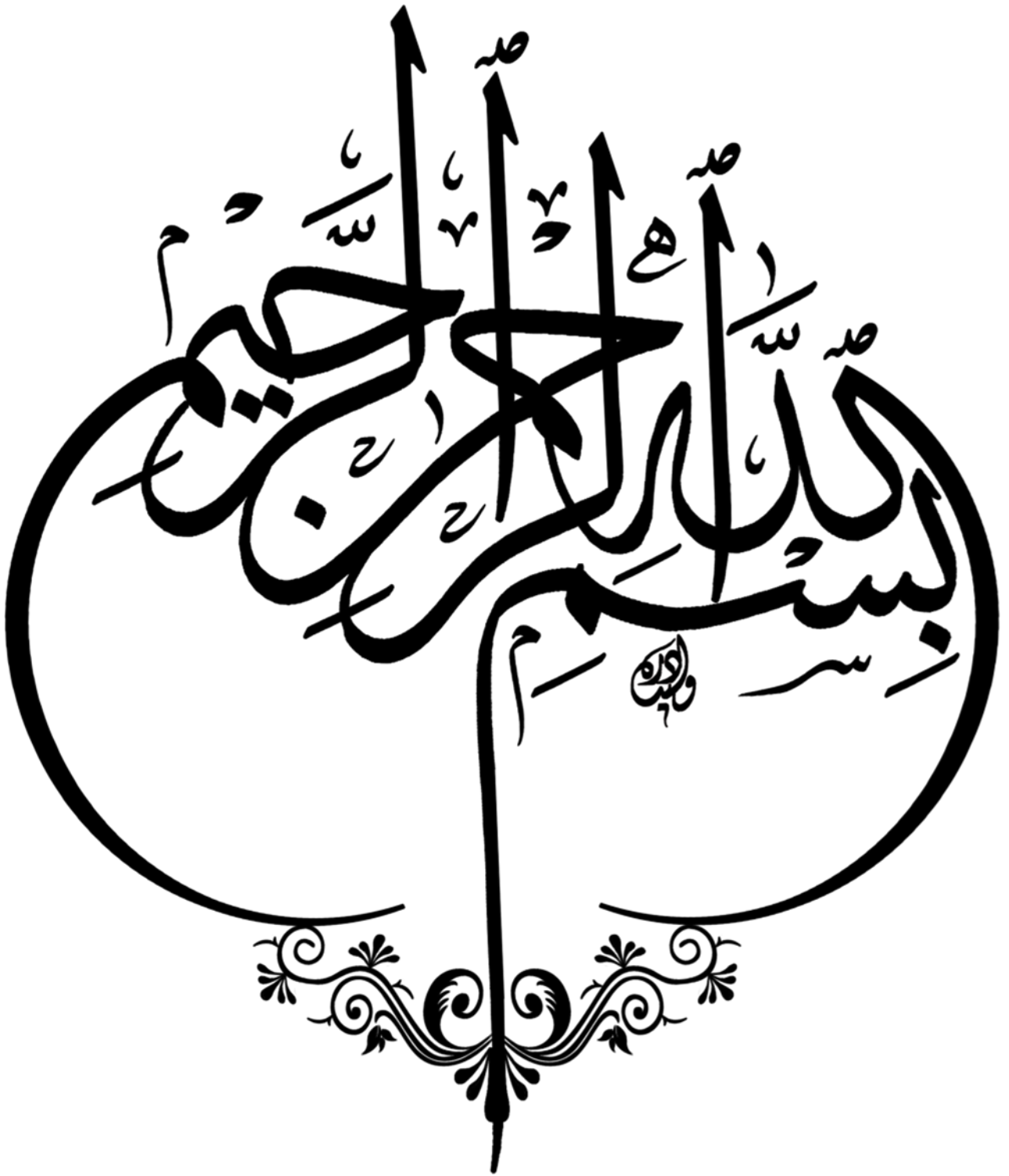
الأستاذة المشرفة:  
دبابش رفيعة

إعداد الطالبة:

زكري شيماء

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	اد/مفتاح صالح
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر "ب"	د/ دبابش رفيعة
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د/ جودي ليلي



## الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم أود أن أقدم هذا العمل المتواضع الى كل من ساعدني خلال  
مشواري الدراسي من أساتذة وزملاء  
أهدي عملي هذا الى أغلى ما أملك أمي وأبي وزوجي واخوتي الى عائلتي وعائلة زوجي الى  
ابنتي وجدان حفظها الله ورعاها  
أتمنى من المولى أن يبارك لي فيه.



## شكر و عرفان

نحمد الله تعالى أنه وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع فالحمد لله أولا وأخيرا  
نوجه بالشكر الجزيل والثناء وفائق التقدير للأستاذة والدكتورة المشرفة " دبابش ربيعة "  
الذي كان لنا الشرف لنبحث تحت إشرافها و وفقا لمنهجيتها ونصحها وتوجيهها  
ومساعدتها لي في إتمام هذه المذكرة ونشكر اللجنة المناقشة التي تكرمت بقبول مناقشة  
عملنا هذا، وكذا أساتذة قسم العلوم الإقتصادية وإلى جل الأساتذة الذين وقفوا معنا وقفة  
تستحق منا إليهم هذا الشكر والتقدير المحترم لهم.  
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في درب عملنا من قريب أو من  
بعيد.

## الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إتجاهات الباحثين في مؤسسة مطاحن الزيبان- بسكرة- نحو دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، ولتحقيق أهداف البحث إستخدمنا إستبانة لجمع البيانات ، وقد وزعت على عينة بلغت قوامها (60) عامل ، وكان عدد الإستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (50) إستبانة.

وإعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي ، ومعامل الإنحدار ، وتحليل التباين وتحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار T - test وكانت من أهم النتائج وجود مستوى مرتفع من ممارسة إدارة المعرفة وكذا مستوى مرتفع في أداء المؤسسة محل الدراسة ، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة .  
وأخيرا تم تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة لإستخدام وممارسة إدارة المعرفة والبحث على تطبيقها من أجل تحسين وتطوير أداءها .  
الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع.

## Abstract

To achieve the objectives of the research, we used a questionnaire to collect data, and it was distributed to a sample of (60) workers, and the number of retrieved and valid for analysis was (50) questionnaires.

Finally, recommendations were made to the institution under study for the use and practice of knowledge management and research on its application in order to improve and develop its performance.

**Keywords:** knowledge management, competitive advantage, cost, quality, time, flexibility, creativity

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عمليات ادارة المعرفة	22
2	ابرز تعاريف الميزة التنافسية	28
3	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة .	47
4	معاملات ثبات متغيرات الدراسة.	48
5	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	49
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	51
7	سلم ليكارت الثلاثي.	51
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور إدارة المعرفة.	51
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات متغير الميزة التنافسية.	52
10	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	55
11	نتائج تحليل الانحدار لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.	56
12	اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق التكلفة من خلال الانحدار الخطي البسيط.	56
13	اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة من خلال الانحدار الخطي البسيط.	57
14	اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق الوقت من خلال الانحدار الخطي البسيط.	58
15	اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق المرونة من خلال الانحدار الخطي البسيط.	58
16	اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع من خلال الانحدار الخطي البسيط.	59

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة.	- ج -
2	هرم المعرفة.	16
3	خصائص المعرفة.	19

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	76-72
2	نتائج spss	93-77
3	قائمة الأساتذة المحكمين	93



مفاتيح





لقد شهد العالم تغيرات كبيرة خلال العقدین الأخیرین من القرن الماضي كانت تفوق بكثير ما شهدته العالم في الفترات السابقة حيث تمر مؤسسات اليوم بمغيرات اقتصادية اجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي ، مما أدى إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها ، والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء ، لهذا بدء التركيز على هذا الأخير وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات ، فقد نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة و تسيير ، وعليه فإن تحسين أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل تعدد التقنيات وتغير الأسواق ، و في نفس الوقت تحديا لا بد منه .

وبعد التركيز على الأداء تولد مصطلح حديث في الآونة الأخيرة ألا و هو " إدارة المعرفة " الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة ، كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة ، فنجد إن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث . ويقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تلي الاحتياجات وتحقق الأهداف .

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي ، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية ، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق و تستمر في مجال عملها، و لكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل و يسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة و قوية، و من أجل ملاقاتة ذلك و أن تحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها من خلالها عن تفرداها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، و هذا الأمر لا يأتي اعتبارا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق و كيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

وقد اكتسبت الميزة التنافسية في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى البقاء في محيط يتسم بالتغيير المستمر، هذا ما فرض تبنى إستراتيجية تركز من خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة و غير القابلة للتقليد لتحقيق استجابة لطلبات العملاء، كما تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، لهذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات و تهيئة القدرات، لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء مركز تنافسي جيد في السوق، و ذلك إما على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بمدى قدرتها على إنشاء القيمة لزيائنها من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم و متطلباتهم و يساهم التوزيع في إنشاء هذه القيمة من خلال الخدمات التي يقدمها و المنافع التي يحققها للزبون.

وعلى هذا الاساس وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح التساؤل الجوهري الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه الدراسة و الذي يمكن صياغته على النحو التالي :

#### أولا: الاشكالية:

– ماهو دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب - القنطرة - ؟

للإجابة على الاشكالية تم تقسيمها الى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهو دور إدارة المعرفة في تحقيق التكلفة في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة ؟
- 2- ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الجودة في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة ؟
- 3- ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الوقت في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة ؟
- 4- ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق المرونة في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة ؟
- 5- ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة ؟

ثانيا: الدراسات السابقة: يمكن ان نتطرق للدراسات التي تناولت الموضوع نسبيا:

- دراسة نضال مُجد الزطمة، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية بغزة، بعنوان - ادارة المعرفة واثرها على تمييز الاداء-2010

بحثت هذه الدراسة على العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي) وعمليات ادارة المعرفة ( تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة ، نشر المعرفة)، وعلاقة المتغيرين بالاداء المؤسسي ( رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة)

وقد اظهرت هذه الدراسة ان توافر متطلبات ادارة المعرفة تزيد من قدرة المؤسسة على الابداع والتميز ، كما تبين ان عمليات ادارة المعرفة تلعب دورا فعالا في دارة المنظمة وحل المشكلات وسرعة القرارات وتساهم في زيادة دقة الاداء وتسريع الانجاز وتبسيط اجراءات العمل ، وتحسين الاتصالات والاختلاف بين هذه الدراسة ودراساتي اني ربطتها بتحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة حجازي، رسالة ماجستير بالجامعة الاردنية، بعنوان - قياس اثر ادارة المعرفة في توظيفها لدى مؤسسات اردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والخاص- 2012، هدفت الى بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة في المؤسسات الاردنية العامة والخاصة من خلال اجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة اذا كان المؤسسات توظف ادارة المعرفة في اعمالها ، وقد اجريت الدراسة في كل من 11 قطاع عام ، و10 قطاع خاص وبلغ عدد افراد العينة 385.

توصلت الى ان المؤسسات محل الدراسة تدرك ماهية ادارة المعرفة بمختلف ابعادها وان المؤسسات بمختلف قطاعيها تمارس عمليات ادارة المعرفة من توليد وتشارك التعلم ونتيجة لذلك توصلت الدراسة الى ان المؤسسات الاردنية توظف ادارة المعرفة ولو بنسبة قليلة غير اني في مذكري تخصصت بربط ادارة المعرفة بالميزة التنافسية.

دراسات اجنبية:

**Muniz dias batista.Jt and Loureio(2010) (knowlodge based intergrated production managment model)**

هدفت هذه الدراسة الى اقتراح نموذج دراسي متكامل قائم على المعرفة كبعد ثالث للبعدين التقليديين العمل والانتاج، وتحديد العوامل التي توجد طرق ملائمة لتبادل المعارف وتحقيق العمليات المرجوة في بيئة عمليات الانتاج غير اني انا ساقوم بمعرفة دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

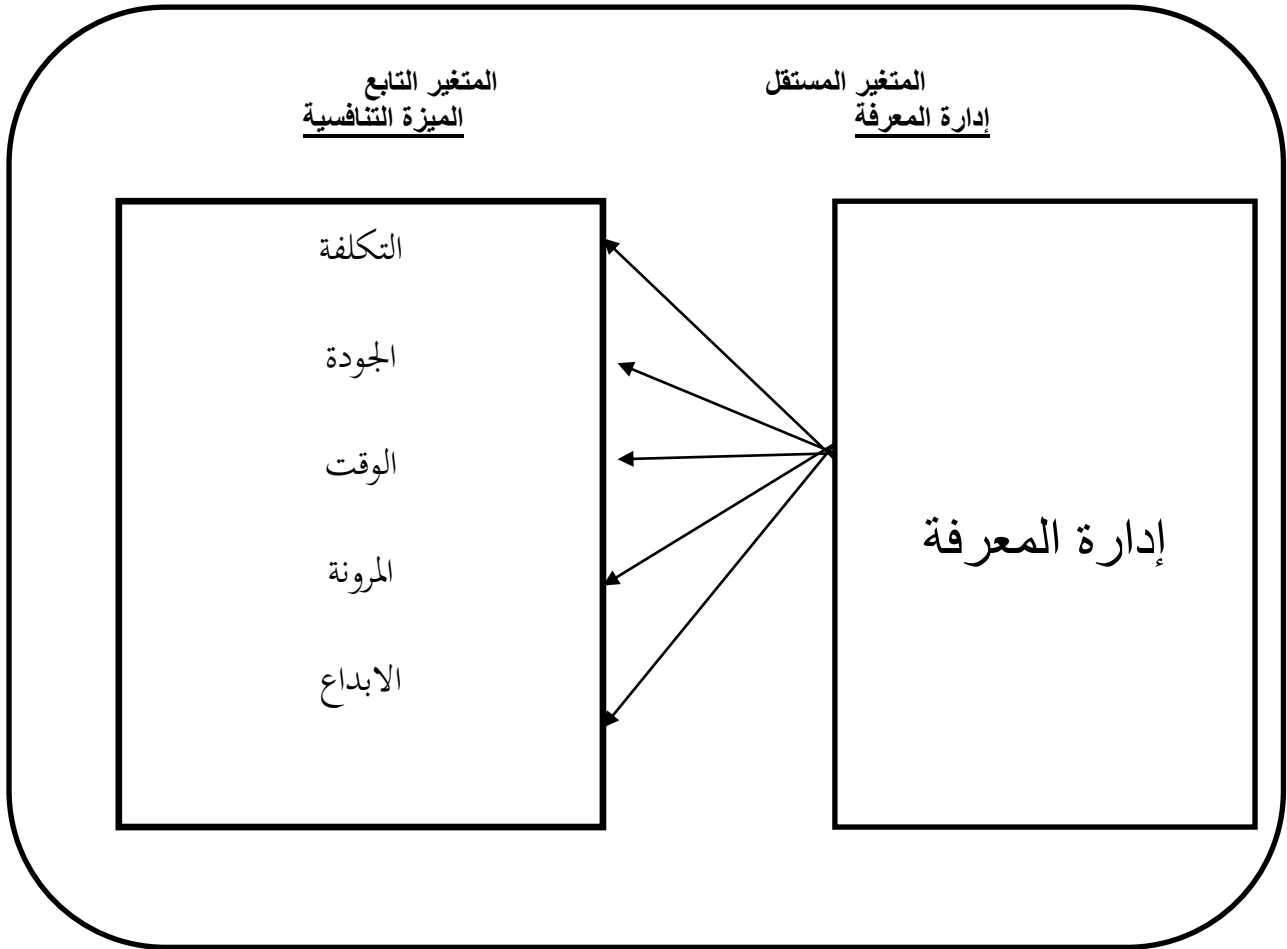
لا يوجد دور ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضيات الفرعية:

- 1- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التكلفة في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05
- 2- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05
- 3- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الوقت في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05
- 4- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق المرونة في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05
- 5- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع في مؤسسة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

رابعا: نموذج الدراسة: يمكن ابراز نموذج هذه الدراسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة

**خامسا: منهج الدراسة:**

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها استخدم خليطا من المناهج المتعددة في الدراسات الاقتصادية حيث اعتمدنا على:  
 الجانب النظري: يعتمد على المنهج الوصفي من خلال التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.  
 الجانب الميداني: يعتمد على المنهج التحليلي من خلال تحليل وتفسير نتائج دراسة الحالة والذي سوف يعتمد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

**سادسا: أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:  
 - موضوع البحث فإنه يعتبر محل دراسة من قبل الباحثين لتعقده نوعا ما مما جعل البحث قابل للإثراء.  
 - أهمية المتغيرات المبحوثة في دور إدارة المعرفة ، لأنه من المواضيع الهامة في مجال إقتصاد تسيير المؤسسات وما يزيد أهمية الدراسة هو إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

**سابعا: أهداف الدراسة:**

يهدف موضوع دراستنا إلى الإحاطة بالجانب المفاهيمي لموضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، وتسليط الضوء على المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى إفادة الباحثين عامة وتنوير مسؤولوا الإدارة في طريقة تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة وبأهمية دور إدارة المعرفة في تحقيق ذلك.

ثامنا: أسباب اختيار موضوع الدراسة: يرجع سبب اختيارنا لهذه الدراسة الى سببين أساسيين:

أسباب شخصية: والتي تنطلق من مبدأ الاهتمام لمثل هذه المواضيع (إدارة - المعرفة - الميزة التنافسية) ومحاولة التعرف على إدارة المعرفة و الميزة التنافسية بالإضافة الى التخصص العلمي.

أسباب موضوعية : يعتبر من المواضيع الهامة لأنه يتعلق بالجانب الانساني لان الانسان هو المسؤول الأول والأخير عن النتائج

المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة ولذلك كان الاهتمام به بشكل فعال يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

تاسعا: تقسيمات البحث:

سيتم تقسيم البحث إلى:

الفصل الاول الذي سنتناول فيه الإطار النظري لادارة المعرفة من مفهومها ونشأتها، أساسياتها و عملياتها.... . أما الفصل الثاني فسنتناول فيه الميزة التنافسية كمنظور نظري الذي بدوره سيعرض مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها، مصادرها، أبعادها.... و سنركز في المبحث الثالث عن ادارة المعرفة والميزة التنافسية الذي قسم الى خمس مطلب، الاول حول دور ادارة المعرفة في تحقيق التكلفة، الثاني حول دور ادارة المعرفة في تحقيق الجودة، الثالث حول دور ادارة المعرفة في تحقيق الوقت، والرابع حول دور ادارة المعرفة في تحقيق المرونة ، اما عن الخامس حول دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع. وفي الفصل الأخير سنتطرق إلى الدراسة الميدانية الذي سيقسم الى :

المبحث الاول ونتناول فيه تقديم المؤسسة الذي يقسم الى مطلبين، الاول حول تعريف المؤسسة، والثاني حول طبيعة هيكل المؤسسة

المبحث الثاني يقسم بدوره الى مطلبين ، الاول اختبار وصدق وثبات الاستبيان والمطلب الثاني مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث سنحاول تحليل محاور الاستبيان وسيقسم الى ثلاث مطالب ، الاول حول اجابة على اسئلة المحور الاول ، والثاني حول

الاجابة على اسئلة المحور الثاني اما الثالث حول اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

عاشرا : صعوبات البحث:

● مصطلحات البحث جد متخصصة وعدم فهمها بالنسبة للعاملين في المؤسسة.

● عدم الاجابة على الاستبيان كاملا وترك اسئلة غير كاملة.

## الفصل الأول

إدارة المعرفة - تأطير نظري -

تمهيد:

أصبحت المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد يعرف باقتصاد المعرفة؛ لذا على جميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية أن تهتم بهذا العنصر الجوهرى و في ظل التغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة ظهر مصطلح يعرف بإدارة المعرفة والتي تعنى بجميع العمليات التي تساعد المؤسسات والمنظمات على توليد المعرفة واختبارها ونشرها بين العمال مما يسهل عليها إتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات التي تواجهها. كما تهتم ادارة المعرفة باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لا تنضب بالاستعمال.

المبحث الأول: مفهوم المعرفة.

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من التأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشير إلى التجارب النظامية واختبار " الفرضيات " التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط، وكان أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية يميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها.

المطلب الأول: تعريف وأنواع المعرفة.

أولاً: تعريف المعرفة:

تعتبر المعرفة من حيث إنها علم مستحدث أو انكشاف بعد لبس أخص من العلم ، لانه يشمل غير المستحدث ، وهو علم الله ( تعالى ) ، ويشمل المستحدث وهو علم العباد ، ومن حيث إنها يقين وظن فهي أعم من العلم ، وقيل : إن المعرفة مرادفة للعلم ، والمقصود هنا إما ان يكون مرادهم غير علم الله ( تعالى ) ، أو أن يكون مرادهم بالمعرفة أنها تطلق على القديم ولا تطلق على المستحدث، والأول أولى وقد يشار إلى أن المعرفة قد تطلق على مجرد التصور الذي لا حكم معه فتقابل العلم ، أما إذا أطلقت المعرفة على التصور والمجرد عن التصديق كانت قسيماً ، له أي مقابلة له . وكذا أشار الكلوداني الحنبلي إلى أن العلم يقوم مقام المعرفة، فأقام العلم مقام المعرفة والمعرفة مقام العلم.(ليث سلمان الربيعي، 2014، الصفحات 7- 10)

وفي اللغة الألمانية فإن ترجمة مصطلح المعرفة إلى الألمانية تعطينا كلمة (Wissen) وهي جذر دلالي لـ (Wissenschaft) التي تعني علم باللغة الانكليزية، ولكن في اللغة الإنكليزية ضاعت العلاقة الدلالية بين العلم والمعرفة.

مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس، أولاً على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل (Know To) وثانياً على أساس الطريقة ومعناها ماهي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئاً ما. وثالثاً على أساس المستوى: وهو يقسم إلى مستويين فرعيين، الأول معرفة الأشياء (Knowledge of Things) وهي المعرفة المكتسبة، والثاني معرفة الحقائق (Knowledge of Facts) وورد تعريفها في القاموس على أنها إدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق وللسلوك.

وجاءت المعرفة في قاموس علم الاجتماع لتعني أنها عملية عن طريقها يتعلم الفرد على البيئة ويحاول تفسيرها، وتضم المعرفة كافة عمليات الإدراك والتفكير والتساؤل، والتعميم والحكم(عبد الباسط هويدي، 2017، صفحة 108).

كما تعرف على أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة بحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات. وبالإنجاء نفسه وصف المعرفة الكامنة في عقول البشر بأنها موجودات معرفية ، ركزت كتابات الإنجاء الثاني على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة ، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة ، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق ومن رواد هذا الإنجاء تناولت كتابات الإنجاء الثالث مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد وبهذا الإنجاء شدد على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل ، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل ، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها وقصد بالمعرفة أيضاً:

- القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية إلى أن المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات. (ليث سلمان

الربيعي، 2014، صفحة 7)

- المعرفة عبارة عن معلومات موجّهة ومختبرة تحدم موضوعاً معيناً تمت معالجتها واثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث نحصل على تراكمية المعلومات وخصوصياتها على معرفة متخصصة في موضوع معين معنى ذلك ان المعرفة نتاج معالجة المعلومات وتخصصها في موضوع معين (إيمان فاضل سمراني، 2004، صفحة 24).



والمعرفة التنظيمية التي تسعى إليها المنظمات هي التي توصف بأنها فقط الموجودات المنيعة أمام الاستنساخ السهل والمفاجئ. وتمييزين المعرفة التنظيمية والمعرفة الفردية التي هي (المهارات، ومعرفة كيف، وإمكانات الأفراد) في حين أن المعرفة التنظيمية هي المعلومات القيمة التي توجد في المنظمة في شكل قواعد بيانات وملفات الزبون والبرمجيات والكراسات والهياكل التنظيمية. (ليث سلمان الربيعي، 2014، الصفحات 8-10).

إن أهم ما يميز مفهوم المعرفة هي صفة الالاملموسية القياسية (Standardized intangibility) حيث إنها بوصفها منتوجاً غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بما بوصفها سلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، لذا تتم المتاجرة بما على نطاق واسع، وهذه الالاملموسية القياسية هي محور عمل المنظمات المعتمدة على المعرفة.

- يعرف Myburgh المعرفة هي " المزيج من التجربة المؤطرة التي توفر الإطار العام لتقييم ودمج المعلومات والخبرة الجديدة وتكون مستمدة ويتم تطبيقها في عقول الأفراد في الشركة وهي غالبا ما تتجسد ليس فقط في الوثائق أو المستودعات ولكن أيضا تتجسد في الإجراءات والعمليات والممارسات والمعايير التنظيمية". (عبد العزيز و رعد، 2018، صفحة 181)

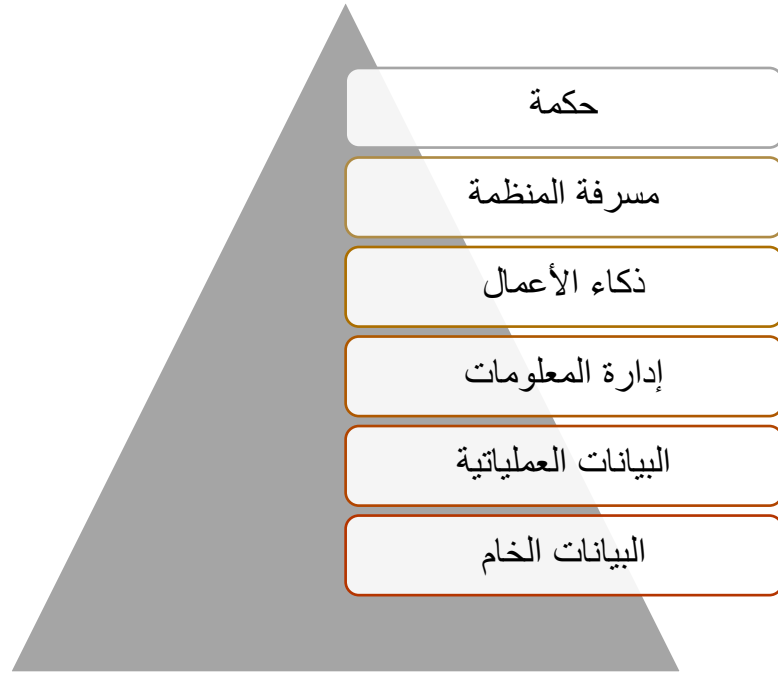
- وقد تم تعريفها كذلك على أنها: " منتج لل تفسير والترجمة والتحليل للإنساني، وهي موجود غير ملموس لنا قدره قياسه، وهو يخلق الثروة للمؤسسة - كما تعرف على أنها: " كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة. (نبيل محمد أبو زبير، 2017، صفحة 18)

يمكن القول أن المعرفة معلومات ذات قيمة يحصل عليها الانسان بالدراسة أو البحث أو العمل وأين كانت الوسيلة فإن للمعرفة قيمة لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنها لأنها هي المحرك الأساسي لاستمرار وبقاء المؤسسات في السوق سواء كانت هذه المعرفة ضمنية أو صريحة لأنها هي التي ترسم ملامح التغيير والتطوير في أي مجتمع.

#### هرم المعرفة:

مثل باقي العلوم أيضا المعرفة تبدأ بمرحلة وتنتهي بمرحلة أكثر دقة وأكثر تحديا ويتم استخدام أحد المراحل وفقا لنوع النشاط الذي سيستخدم به المعرفة حيث يبدأ هرم المعرفة من القاعدة بالبيانات الخام والبيانات الضمنية لتسجيل البيانات في قواعد البيانات وتعكس البيانات التشغيلية إجراءات كاملة تكاملية يشار إليها بما يعرف باسم التفصيل الذري وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغييرات مهمة إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة بشكل سهل، ومصنفة ضمن مجموعات ومخزنة ومنقاة ومنظمة لتكشف عن السياق وبالصعود إلى الأعلى يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز وهو ما يطلق عليه ذكاء الأعمال الذي ينتج عن خدمات معالجة البيانات والمعلومات وتنظيمها وتنقيتها وانتقاؤها وربطها وتحليلها بشكل مكثف ثم ينتهي الهرم بالحكمة وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي: (البلقاسمي، 2018، الصفحات 283-329)

الشكل (2): هرم المعرفة



المصدر: (البلقاسمي، 2018، الصفحات 283-329)

ومن التعاريف السابقة نستنتج أنه يمكن أن نعطي مفهوما للمعرفة على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم باتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانيا: أنواع المعرفة.

يحدد المصدر نوع المعرفة، وتختلف أنواعها تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها. فقد حددت الابدستمولوجيا ثلاثة أنواع مميزة من المعرفة هي:

1 -معرفة الأشياء والموضوعات.

2 -معرفة كيفية أداء الأشياء.

3 -معرفة العبارات والمسلمات .

وصنفها Lundvall إلى أربعة أنواع هي:

معرفة -ماذا (Know -What) وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

معرفة -لماذا (Know -Why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

معرفة -كيف (Know -How) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.

معرفة - من (Know -Who) وهي المعلومات حول من يعرف ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

وضمن الاتجاه نفسه صنف، Quinn، etal، إلى:

معرفة -ماذا

معرفة - كيف

معرفة - لماذا

الابداع المحرك ذاتيا أو رعاية الأفراد - لماذا. (الامين حلموس، 2017، صفحة 48)

اما Boisot فقد صنفها إلى أربعة أنواع أيضا هي:

1- المعرفة المرمزة (Codified Knowledge) وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وأن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.

2- المعرفة العامة (Common Knowledge) وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسميا، وغالبا ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة. (ليث سلمان الربيعي، 2014، الصفحات 22-23)

3- المعرفة الاجتماعية (Social Knowledge) وهي المعرفة حول القضايا شخصية والقضايا الثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة.

4- المعرفة المجسدة (Embodied Knowledge) وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه، وصنفها أغلب الباحثين وفقا للمدخل الثنائي إلى:

1.4- معرفة ضمنية: (Tacit Knowledge) هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.

2.4- معرفة ظاهرة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين. (ليث سلمان الربيعي، 2014، الصفحات 23-24)

المطلب الثاني: مصادر وخصائص المعرفة.

أولا: مصدر المعرفة:

لما كانت المعرفة موردا حيويا ولا يأتي من فراغ بل يتولد من مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها ويوجد مصدرين للمعرفة نذكرها فيما يلي: (سيد علي، 2013، صفحة 20)

1- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية (مثل التأمل والفهم والتسبب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتحويلها إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفا. (ليث سلمان الربيعي، 2014، صفحة 20)

أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء (سيد علي، 2013، صفحة 20)

2- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملاتها والتكنولوجيا المعتمدة.

ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. لكن لا بد من الإشارة هنا إلى أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لاسيما الإنترنت، لكن البعض يؤكد ان المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات.

وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة هناك افتراضان:

الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات. الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصدرهما، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن تكامل مكونات أعمال الرئيسة (الاستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسة (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشرا لمسك المعرفة الضمنية.

إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة بأذهان الناس. (ليث سلمان الربيعي، 2014، الصفحات 19-20)

ثانيا: خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، وللإفادة المتوقعة منها . فمثلا أشار باتر دراكر إلى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي: (زلماط مريم، 2010، صفحة 51)،

1 امتلاك المعرفة: أي امتلاك المعرفة من قبل أي شخص عن طريق التعلم وتحويل هذه المعرفة الى طرق علمية او براءة اختراع فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

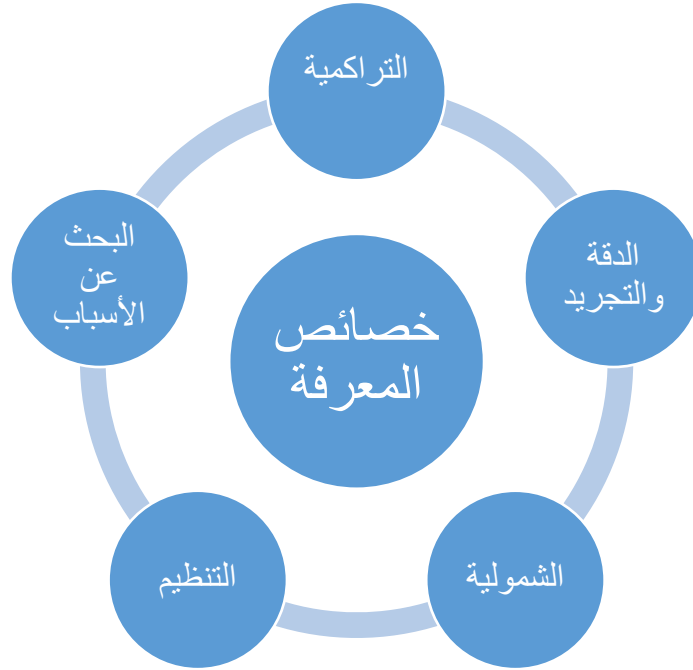
2 التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها

3 البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الانسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل

4 الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير

5 الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا وفيمايلي شكل يبين خصائص المعرفة:

الشكل (3): خصائص المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (مريم، 2010، صفحة 51)

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.

أصبحت إدارة المعرفة من الإستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تقنية المعلومات والاتصالات ساهمت جميعها في إحداث تغيرات جذرية في مختلف أوجه حياة المجتمعات والمنظمات.

أن تخلف وفناء مختلف المنظمات سببه سوء إدارتها للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب أو تغديتها وتحديثها بعد خزنها. وأن من أهم ما تقع في المنظمات من أخطاء في ذلك هو خزن المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين والمستفيدين منها على المستوى الداخلي للمنظمة والمستوى الخارجي، وعدم توظيف المعرفة لاشاعة الفهم المشترك الذي يسبب الاختلاف والتباين من قبل الموظفين في تفسيرهم لها، والتوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر.

المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة

تعيش المنظمات والمؤسسات المختلفة الباحثة عن التميز هاجساً يتمثل في التجديد والإبتكار لتبقى صامدة أمام التغيرات المختلفة. وهنا يأتي دور المستفيد من إدارة المعرفة التي يوظفها في تعزيز الإبتكار والإبداع باعتبارهما عنصران فاعلان للتفوق على المنافسين.

وتعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علم الإدارة التي تزامن الإهتمام بها مع تداول مفهوم رأس المال الفكري منذ منتصف سبعينيات القرن الماضي وهناك من تناول إدارة المعرفة من زاوية المنظمات والمجتمعات وأشار إليها بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام عدد من الوظائف وهي تحصيل المعرفة واكتسابها، وتوزيع المعرفة وإيصالها، وتفسير المعرفة، وتوظيف واستثمار المعرفة. (عبد و جاسم، 2014، صفحة 15)

وتعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علم الإدارة التي تزامن الإهتمام بها مع تداول مفهوم رأس المال الفكري منذ منتصف سبعينيات القرن الماضي وهناك من تناول إدارة المعرفة من زاوية المنظمات والمجتمعات وأشار إليها بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام عدد من الوظائف وهي تحصيل المعرفة واكتسابها، وتوزيع المعرفة وإيصالها، وتفسير المعرفة، وتوظيف واستثمار المعرفة. (عتيق و آخرون، 2014، صفحة 15)

إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعليم، والتخطيط الاستراتيجي.

عرفت بأنها: العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. (ريم علي ، 2013 - 2014 ، صفحة 42)

هي أيضاً: عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل المشكلات، وفي التعلم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر فيها.

- أشار (Trigg) أن: "إدارة المعرفة هو (المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد والمعلومات سوية لتحديد الاكتساب والمعالجة والخزن واستخدام وإعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم لابتكار القيمة" (انتظار احمد جاسم الشمري، 2006، صفحة 181).

▪ يعرف (susanHanly) إدارة المعرفة على أنها "المستخدمون والعمليات التقنية التي تعمل على توليد القيمة." (شيشون بوغيز، 2011، صفحة 46)

▪ وتعرف كذلك ب " العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق ارتفاعا في الشركة". (ماضي و وآخرون، 2019، صفحة 108)

وبالتالي من التعاريف السابقة لإدارة المعرفة يمكن القول أنهما: "مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسات للحصول على المعلومات وتنظيمها، وتخزينها بأفضل الأساليب المتاحة، ونشرها بين العاملين في كافة المستويات، وتطبيقها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: نشأة إدارة المعرفة.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات.... وفي المرحلة ذاتها تنبأ دراكر إلى أن العمل النموذجي سيكون قائم على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة.... وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأها شركة HP وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، حتى وول ستريت تجاهلت إدارة المعرفة.... ومن وجهة نظر البعض فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 ولا بد من التنويه أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية. وأشار (Turban,etal,2001) إلى أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية (رشا محمد القسم، 2010، الصفحة 11).

ولقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة، إذ إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا من قبل بضع سنوات، والحدثة في موضوع المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

ويمكن الإشارة إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية منها إعادة هندسة العمليات الإدارية التي هي إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وهي تتشابه مع إدارة الجودة الشاملة من حيث أنها تقود إلى التركيز على فرق العمل وتمكين العاملين.

(ريم الحلاق، 2013 - 2014، الصفحات 42 - 43)

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

إن المعرفة لم تعد قوة في عصر السرعة والإنترنت والكمبيوتر، إنما تطبيق واستخدام المعرفة وأدراك متطلبات تطبيقها هو القوة، ف المعرفة استخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات سواء كانت هذه المجالات إدارية أو فنية، ولا بد من الاستفادة منها سواء على المستوى الخاص كالشركات والمؤسسات أو العام كالقطاع الحكومي.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.

هي أحد عناصر إدارة المعرفة، والتي تم تناولها في هذه الدراسة من زاوية الإنتفاع الكليوبشكل محدد فيما يخص العمليات الرئيسية والأنشطة اللازم القيام بها لتوليد المعرفة مع مراعاة خصوصية الأنشطة التي تقوم بها المكتبات. وعليه فقد تم تداولها في هذه الدراسة في أربعة أبعاد وهي توليد المعرفة، وخن وتنظيم واسترجاع المعرفة، ونقل ومشاركة المعرفة، (خالد عتيق عيسى عبد الله، 2014، صفحة 3).

إن الاتفاق على كون المعرفة موضوعاً للإدارة، يشير بوضوح إلى قبول فكرة العمليه، وبالتالي فإن مضمون عمليات إدارة المعرفة يتمثل بتشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها وخنها وتوزيعها وتطبيقها ونجد في أطروحة (Burk) عند تحديده لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة بالخلق والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال، ما يشير إلى مفهوم العمليات أيضاً (بسام فيصل محبوب، 2004، صفحة 7).

أولاً: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة

ثانياً: توليد المعرفة

ان توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتابه: "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.

ثالثاً: خزن المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدابة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه نتيجة لفقدها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر.

رابعاً: توزيع المعرفة

يعتمد توزيع المعرفة على وجود اليات فعالة تتيح ذلك وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل. (بوكرة عبد المالك، 2012، الصفحة 49) ونرى أن عمليات إدارة المعرفة في الجدول التالي: جدول رقم 01: عمليات ادارة المعرفة .

العملية	الخصائص
اكتساب المعرفة وتطويرها	تحديد أفضل الموارد المعرفية



تنظيم المعرفة وتقييمها	تقوم صلاحية الوثائق
نقل المعرفة وتطبيقها	استيعاب المقدرة المعرفية

المصدر: (بوكرة عبد المالك، 2012، الصفحة 49)

#### المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا كاملا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات ادارة المعرفة في ازالة القيود واعادة الهيكلة، التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسين من الموقف التنافسي خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب تواجدها وقياسها واطهار نتائجها ( حنين محمد صالح عبد الحافظ، 2017، صفحة 20)، كما تكمن أهميتها في :

- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
- القياس المقارن والرصد التنافسي.
- تحديد هوية رأس المال الفكري من حيث براءات الاختراع والعلامات التجارية والشهرة.
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- مناهج التنظيم الذي يتعلم.
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة على غرار الخبراء، والوسطاء، الوثائقين.
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون. (غزالي، 2015-2016، صفحة 254)

## خلاصة الفصل الأول:

نستنتج في الأخير من خلال هذا الفصل أن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، فكان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة في المؤسسة. فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، وفهم إدارة المعرفة أحطنا بالمعرفة بداية.

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول هذا المصطلح، فمنهم من أخلط بينها وبين المعلومات والبيانات لكن وجدنا أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات التي هي بدورها نتاج معالجة البيانات، وإذا نظرنا مليا وجدنا أن المعرفة توجد في رأس الفرد اكتسبها من خلال التعلم، وهذه المعرفة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالجماعة، منها ما هو ظاهر يستطيع الفرد التصريح به ومنها ما هو كامن في رأس الفرد، ومنها ما يتعلق بالمنتج ومنها ما يتعلق بطريقة العمل .... إلى غير ذلك من المعارف التي توجد بالمؤسسة ، ومهما تعددت تلك الأنواع والتصنيفات تبقى المعرفة فريدة من نوعها تختلف عن الموارد المادية ، فهي لا تنضب بالاستعمال كما أنها قابلة للتوليد والتجديد ... وهذه الخصائص هي التي تجعلها ذات أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة لذا فهي ( المؤسسة ) تسعى للحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية ، ليس هذا فقط بل إنها أصبحت تديرها بالشكل الذي يضمن بقاءها في المؤسسة حتى ولو خرج أصحاب هذه المعرفة ، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة.

## الفصل الثاني

### الميزة التنافسية- تاثير نظري-

## تمهيد:

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق و تستمر في مجال عملها، و لكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل و يسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة و قوية.، و من أجل ملاقاتة ذلك و أن تحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها من خلالها عن تفرداها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، و هذا الأمر لا يأتي اعتبارا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق و كيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

وعليه فلأن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق و فحصها الدقيق لبيئة الصناعة، و بالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين و إمكانية البقاء و الاستمرارية ستكون واضحة و جلية.

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية من أهم النتائج الرئيسية للانفتاح بين الدول، كما أن كل النتائج المترتبة هي في حقيقة الأمر نتيجة المنافسة و قد أخذت مسألة المنافسة و الميزة التنافسية في الأسواق الدولية تحتل مساحات متزايدة في أدبيات الموضوع سواء كان ذلك على مستوى الوطني أو الدولي.

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط كما باتت هذه الميزة حاجة ملحة للمنظمات من أجل الحصول على النمو و الاستقرار و كذا الاستمرارية، حيث أن المنظمات أصبحت تنشط ضمن بيئة يسودها عدم الثبات و قوة المنافسين و شدة التهديدات.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين ، الصناعيين ، و متخصصي التجارة الدولية التي اجتهدت مؤسسات في إطار آليات و طرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية.

شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في الثمانينيات حيث توسع مصطلح الميزة التنافسية و أخذ في الانتشار مع كتابات "بورتر" بشأن الإستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية.

تعريف " بورتر " للميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسة حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. (مُجد و عثمان، 2018، صفحة 67).

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط

الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها و التي تشمل الموارد التقنية و البشرية و النظم و النتائج و يمكن اعتبار المنظمة قادرة على المنافسة إذا استطاعت المحافظة عليها في السوق أو زيادتها عبر الزمن.(مصطفى احمد، 2003، صفحة 13).

كما تعرف على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية. (نبيل مرسي، 2010، صفحة 80)

و تعرف كذلك بأنها: كل ما تختص به المنظمة دون غيرها و بما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل. (محمود، 2004، صفحة 13)

و تعرف أيضا بأنها عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة و تؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، و تتميز بفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة الحياة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة. (قحف عبد السلام، 2001، الصفحات 248 - 249).

كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات التي تتمتع بها المنظمة، و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية. (الحجازي احمد، 2000، صفحة 77).

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: قدرة المنظمة على المناورة دون حدوث احتكاك مع المنافسين، وذلك من خلال الانسجام مع متطلبات السوق المستمرة في التغيير.

و الجدول التالي يوضح أبرز تعريفات الميزة التنافسية من خلال وجهات نظر الباحثين و الكتاب و عبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب لتحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم 02 : أبرز تعريفات الميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه و التركيز
Hofer,	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.	الأنشطة
Fahey,	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport,	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans,	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland and Tampo,	هياكلوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: ( ثامر البكري، ، 2019، ص 193).

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

1. خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، و تضمن ولائهم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم. (القرنة ماجد، 2019، صفحة 259)
2. تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجيات في ظل الضغوطات التنافسية الحالية.
3. تحقيق حصة سوقية معتبرة للمؤسسة و كذا ربحية جيدة تمكنها من البقاء و الاستمرار و التفوق في السوق.

4. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات و الأبحاث ضمن الإستراتيجيات من مفهوم الميزة التنافسية و هو ما دفع بعض المفكرين و الكتاب إلى القول " أنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها ميزة تنافسية".  
(الربيعاوي و حسين وليد ، 2015 ، صفحة 259)

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية.

أولاً: خصائص الميزة التنافسية:

هناك عدة خصائص للميزة التنافسية و هي كما يلي:

1. تتحقق الميزة التنافسية بالمقارنة مع غيرها، أي ليست مطلقة.
2. تحقق التفوق و الأفضلية للمنظمة.
3. تصدر عادة من داخل المنظمة و تخلق القيمة لها، تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها.
4. تتحقق لمدة طويلة و تستمر في المنظمة عند تجديدها و تطويرها.
5. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير. (الغالي و وائل مُجد ، 2015 ، صفحة 305)
6. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو قيمة ما تقدمه إلى المشتريين.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية:

هناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمد على المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه و يمكن تحديد أهمها فيما يلي: (الطائي، 2009 ، صفحة 155)

1ميزة قيادة التكلفة (تخفيض الكلفة):

أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج و بيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين.

2 التميز:

يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك المستوى الذي فيه المنظمة لأنه شيء فريد و مميز و يأخذ تحقق هذه الميزة أشكال متعددة كتصميم مميز أو أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستهلكين لأن خدمات المنظمة المعينة تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه و قد يأتي هذا التميز أيضا من خلال إيجاد شهرة العلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة، و يمكن استخدامها بطريقتين: " من خلال تمييز خدمات و منتجات المنظمة عن المنافسين و ذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات أو المنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق، و احتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات"، و يمكن استخدام إستراتيجية التميز بثلاث طرائق هي:

❖ من خلال تميز المنتج، خدمة المنظمة عن المنتجات، خدمات المنافسين و ذلك بإضافة منافع إشباعية جديدة أو فريدة تكسيبها جاذبية شرط أن تكون هذه الميزة مهمة و مفيدة للزبون فضلا عن كونها قابلة للإدامة.

❖ احتمال توافر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للآخرين امتلاكها.

❖ من خلال وجود خبرات و مهارات متميزة.

**3 ميزة تميز المنتج و بتكلفة أقل:** تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، إذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة و متميزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية، و في الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

**4 الإبداع:** تتبنى الشركات التي تمتلك أو تسعى لامتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج هدف الإبداع كميزة تنافسية لها، و بذلك ينبغي على مثل هذه المنظمات أن تركز على البحث و التطوير لأن العامل المهم في نجاحها في مواجهة منافسيها هو قدرتها على الإبداع و تقديم منتجات جديدة. (المسعودي، 2018، الصفحات 70 - 72)

**5 الاستجابة:** تشمل القيم المتعلقة بالسرعة و المرونة و الأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة.

**6 المعرفة:** تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، و يؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ست نحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسين.

**7 اختصار الوقت:** بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل وفق مبدأ الإنتاج وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون، و ذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

❖ تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة.

❖ تخفيض دورة الإنتاج.

❖ تخفيض وقت التوصيل.

❖ تخفيض وقت التحويل أو التغيير.

**8 المرونة:** أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم على وفق طلب الزبون.

**9 الجودة:** هي مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة و الضمنية. (المسعودي، 2018، صفحة 72)



المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية و الداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

و يمكن التمييز بين ثلاث مصادر أساسية و هي:

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، و يصنف إستراتيجية التنافس إلى ثلاثة أصناف:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و من بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي:

- أ. توافر اقتصاديات الحجم.
- ب. آثار منحى التعلم و الخبرة.
- ت. وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و كذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر.

2. إستراتيجية التميز و الاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال:

- أ. تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج.
  - ب. تقديم خدمة ممتازة.
  - ت. توفير قطع الغيار، الجودة الممتازة و الريادة التكنولوجية.
  - ث. مدى واسع من الخدمات المقدمة و السمعة الجيدة.
- و تتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات و الكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها. (البارودي، 2019، الصفحات 185-187)

3. إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق و هذا من خلال:

- أ. إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين.

ب. التركيز على سوق جغرافي محدود.

ت. التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

ثانيا: الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية و البنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية. و تشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، و من نتائجه إطار وطني محفز و مدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها. (البارودي، 2019، الصفحات 185-187).

ثالثا:مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لنا و بشكل كبير نجاح الإستراتيجية، و يمكن التمييز بين الموارد التالية:

#### 1. الموارد الملموسة: و تصنف إلى ثلاث أنواع:(الجازي، 2021، الصفحات 44-46)

أ. **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها و جودتها.

ب. **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها و صيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

ت. **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.

#### 2. الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

أ. **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، و التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها و تستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية و دخول السوق الدولية، و كذا كسب ثقة المتعاملين.

ب. **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

ت. **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم و كذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

ث. المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية، و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق تنافسية حاسمة.

3. الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، و هي صعبة التقليد من قبل المنافسين و تصنف الكفاءات إلى صنفين.

أ. الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، و من بين هذه الخصائص المرجعية للكفاءة الفردية: أن يكون الفرد حيويا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار... إلخ

و يمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و كذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب. الكفاءات الجماعية و المحورية: تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، و تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها و تراكمها. (الجازي، 2021، الصفحات 45 - 46)

المطلب الثاني: محددات ومعايير الميزة التنافسية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.

أولا: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين هامين و هما:

1. حجم الميزة التنافسية:

يحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا سعت المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، أو تحديد أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورا أيضا. (الخصيري، 2004، صفحة 35).

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية في نطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة. (منشي، 2019، صفحة 85)

و هناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي:

1. نطاق القطاع السوقي: و هو يعكس مدى تنوع مخرجات المنطقة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق.

ب. النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسات في تغيير مصادر التوريد. (خالد و أحمد، 2018، صفحة 350)

ج. النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية.

د. نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه أن يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عدة.

ثانيا: معايير الميزة التنافسية:

تتحدد معايير جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. مصدر الميزة: (حجاج عبد الرؤوف، 2007، صفحة 5)

بخصوص مصدر الميزة التنافسية وفقا لهذا العنصر فهي تنقسم لكل من:

- التكلفة الأقل: و تتضح عن طريق اليد العاملة و المواد الأولية، إذ من الممكن تقليدها و تحقيقها من قبل المنظمات المنافسة،

- العلاقة التجارية ذات السمعة الطيبة: و تتضح عن طريق التميز في تقديم السلعة أو الخدمة، العلاقة الجيدة مع العملاء، التكنولوجيا، المستخدمة، و هي مرتبطة مرتفعة كمصدر للميزة التنافسية.

2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المنظمة:

يعتبر اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، عملية ذات مخاطر عالية، من حيث سهولة تقليدها و التغلب عليها من قبل المنظمات المنافسة، مثل اعتمادها على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، بعكس تعدد مصادر الميزة التنافسية لدى المنظمة، الأمر الذي يصعب على المنافسين تقليدها و التغلب عليها. (حجاج عبد الرؤوف، 2007، صفحة 6)

3. دور التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة التنافسية:

تعتبر دور التحسين و التطوير التي تحدثها المنظمة في الميزة التنافسية لديها إحدى أهم محركات و معايير الحكم على جودة تلك الميزة، من خلال التنوع في المصادر و تعددها و العمل الدوري على تطويرها باستمرار. (حجاج عبد الرؤوف، 2007، صفحة 7)

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

من خلال هذا المبحث سنحاول معرفة العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بمختلف أبعاد الميزة التنافسية ومن ثم كيف يمكنها الإسهام في تحقيقها بمختلف المؤسسات.

#### المطلب الاول: علاقة بعد التكلفة بادارة المعرفة.

تعد قوة المورد من العوامل المنافسة لأنها تؤدي الى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الارباح لمؤسسات الاعمال والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام الى المؤسسة والتجهيزات اللازمة للانتاج.

تظهر قوة المورد التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة المورد وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من المورد خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة واعتمدت المؤسسات في ذلك على انظمة المعلومات للحصول على معلومات حول المورد وأسعارهم وخدماتهم. (بوكرة المالك، 2015-2016، صفحة 115)

#### المطلب الثاني: علاقة بعد الجودة بإدارة المعرفة

تعتبر الجودة من أهم أبعاد الميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها اذ تمكن الجودة بأبعادها المختلفة من تقديم منتجات تلي حاجات العميل مما ينعكس ايجابا على الحصة السوقية. (الياس، 2021، صفحة 240)

إن استخدام نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق متطلبات الجودة وكذا تحقيق رضا الزبون تم التأكيد عليها في العديد من الدراسات، كما تساهم نظم علوم الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الجودة من خلال:

- يمكن من اعداد تقارير حسب الطلب وكذلك ادخال البيانات
- تمكين المديرين التنفيذيين من اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية
- زيادة فرصة ابتكار وابداع نوعية الموارد البشرية

الى جانب دور نظم المعلومات يجب التأكيد من أهمية إدارة المعرفة في رفع الجودة والمساهمة في التحقيق المستمر للجودة ، تساهم ادارة المعرفة في تحسين المستمر للجودة في كل المجالات الوظيفية في كل مستويات المنشأة وتوضح علاقة الجودة بإدارة المعرفة من خلال إدراك أن دليل جودة المنظمة هو مستودع عملياتها. (عتيقة، 2017-2018، صفحة 155)

#### المطلب الثالث: علاقة بعد الوقت بادارة المعرفة.

يعتبر الوقت سواء في إدارة الانتاج أو إدارة الخدمات أحد أهم مكونات الميزة التنافسية ويتطلب تحقيق هذا الجانب من المؤسسة الاصغاء الى متطلبات عملائها وأخذ ذلك الوقت بعين الاعتبار في أي عملية بتحسين جودة المنتج مع العمل على الوصول الى الزبون أسرع من المنافسين

ولتحقيق ذلك يجب تطبيق متطلبات إدارة المعرفة من نشر وتوزيع المعرفة داخل المؤسسات لأن عامل الوقت في حد ذاته ميزة ونعني بذلك وقت الاستجابة للعملاء وهو وقت لتسليم السلعة أو الأداء وتلجىء المؤسسة في ذلك الى:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات
- الالتزام بمداول زمنية صارمة وثابتة في الحصول على المكونات اللازمة للتصنيع (بوعنان نور الدين، 2008-2009، صفحة 88)

#### المطلب الرابع: علاقة بعد المرونة بإدارة المعرفة

إن ديناميكية عدم الكدك وعدم القدرة على التنبؤ في المظهر التنافسي الجديد يتطلب تغيير جاد ومستمر في بعض المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية ويمكن القول أن أكثر الميزات والسمات التي يجب على المؤسسة أن تتحلى بها لتحقيق الميزة التنافسية هي المرونة.

حيث إن طبيعة القوى في المظهر التنافسي الجديد يتطلب تفكيراً مستمراً في جميع الأفعال الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، نظم الاتصالات، ثقافة المؤسسة، توزيع الأصول، استراتيجية الاستثمار، باختصار كل جانب من الجوانب التنظيمية هذا يتطلب المرونة والقدرة على إعادة التوازن في الحالات غير المستقرة في المؤسسة وبالتالي على المؤسسة تحقيق المرونة والتي هي تلك القدرة على الفعل ورد الفعل السريعة للتغيرات في شروط المنافسة (بن احمد اسية، 2018-2017، ص 177)

#### المطلب الخامس: علاقة بعد الابداع بادارة المعرفة

لقد كان الابداع من قبل خاص فقط بمصالح البحث وتطوير المؤسسات الكبيرة لكن حالياً نلاحظ تعدد أماكنه ومثليه .

يجب على المؤسسة ان تتمتع بمعرفة ادارة الابداع وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هي الميزة وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المؤسسة للنجاح، فهو أساس الوصول للابداع المنظمي كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المؤسسة خزائنها المعرفية في تقديم المنتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين الى جانب كونه استثمار مستقبلي ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المؤسسة .

كما يضيف بعض العلماء أن المستفيدين يحتاجون الى المعرفة المهنية التي تطور السلع والخدمات وبما يجب التوجه نحو الابداع وهذا يتطلب من المؤسسة استقطاب أفراد ذو قدرة الابداعية المالية والتعامل مع الطوارئ والظروف المتغيرة التي تتطلب الابداع وهذا يتطلب الابداع ثم الخروج على مخرجات معرفية فكرية عالية المستوى .

ويحدد العلاقة بين ادارة المعرفو والابداع بالقدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات التي تحولت الى عمليات أتاحت للمؤسسات ابداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة. (المالك، 2015-2016، صفحة 106)

### خلاصة الفصل الثاني:

نستنتج في الأخير من خلال هذا الفصل أن الميزة التنافسية لمختلف المؤسسات، تتمثل في ذلك المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة .

كذلك أن الميزة التنافسية نوعان رئيسيان وهما :

- ميزة التكلفة الأقل : وتبين تمتع المؤسسة بخاصية المنتجات ( سلعة مادية ، خدمة ) الأقل سعرا مقارنة بالمنافسين في الصناعة ؛ نتيجة حصولها على أقل التكاليف .

- ميزة التمييز : وتبين حصول المؤسسة على منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها في السوق .

كما أن المؤسسة تتأثر وتؤثر في المحيط الذي تعمل فيه ، حيث يمكن تقسيم عناصر المحيط إلى ثلاث مجموعات المحيط العام ، المحيط الصناعي ، المحيط الداخلي ، مما يجعلها تستغل الفرص التي يتيحها ، حيث تساعد في الحصول على ميزة تنافسية ومحاوله تجنب أو التقليل من مخاطره حيث يمكن أن تعمل كعائق في حصولها على ميزة تنافسية .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية  
لمؤسسة الزيبان للحبوب-القنطرة-



تمهيد:

بعدها تطرقنا في الإطار النظري لمتغيرات البحث حول إدارة المعرفة و الميزة التنافسية ، سنحاول في هذا الفصل الإطلاع على الواقع الحقيقي من خلال الدلالات الإحصائية لمؤسسة صناعية إنتاجية تسعى إلى دفع وتطوير العجلة الإقتصادية وهي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

**المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة .**

سنحاول من خلال هذا المبحث إلقاء نظرة عن المؤسسة محل الدراسة مؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة، وعن أهدافها وأهم السياسات التي تتبعها.

**المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة " مطاحن الزيبان القنطرة" .**

ترجع فكرة إنشاء مطاحن الزيبان بسكرة إلى وزارة الصناعات الخفيفة بناء على مرسوم المخطط الرباعي 74-76 الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية ، فتقدمت كل من المؤسسة الإسبانية CAEH التي إهتمت بالجانب العمراني والمؤسسة الإيطالية OCRIM التي إهتمت بالتجهيز ، وقد تمت دراسة المشروع من قبل مؤسسة فرنسية ، أما المؤسسة الجزائرية COOMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الإسبانية .

تأسست مطاحن الزيبان بسكرة بتاريخ 1978 قدرت تكاليف الإستثمار حوالي 286. 000. 000 دج بدأت عملية الإنتاج في 02 ماي 1983 ، بعد إجراء إختبار على الآلات وهي فارغة في 15 سبتمبر 1978 أما وهي مملوءة في 16 أفريل 1983 في 1994 بدأ توسيع الوحدة ، وفي جانفي 1995 دخلت المطحنة الجديدة مرحلة الإنتاج ، وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة أما في 2 أكتوبر تم إنشاء الشركة التابعة مطاحن الزيبان بعد إعادة الهيكلة للرياض سطيف .

ومطاحن الزيبانبسكرة مؤسسة عمومية إقتصادية تابعة للمؤسسة الأم الرياض سطيف ( مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها ) وهي من بين 7 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق وسط وجنوب التراب الوطني ، والوحدة تتمتع بالإستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والمؤسسة الأم تعتبر كوسيط بين مؤسسة تسيير ( SGP ) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة . (وثائق المؤسسة محل الدراسة)

**المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.**

طبيعة النشاط : تقوم الوحدة بإنتاج وتسويق السميد والدقيق ومشتقاتها .

الموقع : تقع في الجنوب الشرقي لبلدية القنطرة على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 35 كلم .  
المساحة : تقدر مساحتها الإجمالية 315647 م<sup>3</sup> وهي تنقسم إلى قطعتين :

القطعة الأولى : مساحتها 530051 م<sup>2</sup> خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م<sup>2</sup> مبنية والباقي غير مبني .  
القطعة الثانية : تقدر مساحتها 15642 م<sup>2</sup> تتكون من السكنات الوظيفية .

سعة التخزين : 39000 قنطار من المنتج النهائي 125000 قنطار من القمح 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين . 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب .

تشكيلة منتجاتها : سميد ممتاز ، سميد عادي ، دقيق ممتاز ؟ - دقيق الحبازة نخالة القمح اللين نخالة القمح الصلب - النخالة المكعبة - السميد الثانوي . ( وثائق المؤسسة محل الدراسة )

**المطلب الثالث : أهداف وسياسة المؤسسة.**

أولاً: أهداف المؤسسة.

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي :

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الإقتصاديين للفت إنتباههم وجلب إهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً .
- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية في محيطها الإجتماعي تتمين الخدمة المؤداة إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.

ثانياً: سياسة المؤسسة.

إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية للمؤسسة الرياض سطيف ، مطاحن الزيبان بسكرة -هما عاملان على إنتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال :

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء الزبائن المساهمين - المحيط ... ) .
- ترقية ثقافة الإصغاء ، إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي .
- تكوين وتحسين مجموعة العمال .
- الإتصال في الداخل لتفاعل كل العمال ، وفي الخارج لضمان الخدمة والمنتوج .

- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج .(وثائق المؤسسة محل الدراسة)

**المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة .**

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح ، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة .

**1- الرئيس المدير العام :** يعد المسؤول عن كل رؤساء الهياكل وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا وإتخاذ القرارات اللازمة في

الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ، ومن يمثل المؤسسة خارجيا ( الناطق الرسمي للمؤسسة ) .

- يعقد إجتماعات دورية مع مختلف الإطارات ( مجلس المديرية العامة ) .

- يتأسس مجلس الإدارة .

**2- أمانة الرئيس المدير العام :** وتعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة ، من مهامها ( كل هذه

المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام ) :

استقبال تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر ، استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس .

كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح ، تحرير إجتماعات مجلس الإدارة ، استقبال الضيوف ( زبائن ، الإدارة العامة للرياض ، الزوار ،

.... ) . توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح .

**3- هيئة إعادة الهيكلة ،** دراسة السوق والإتصال وهي تقوم بالمهام التالية :

- دراسة إعادة الهيكلة للمنشأة .

- تمثل المنشأة من ناحية الإعلام .

- تنظيم المشاركة في المعارض الإقتصادية ، الإشهار .
- دراسة السوق .
- 4- المستشار القانوني :** يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الإستشارة القانونية لمختلف المصالح ، أما مهامه فتتمثل في :
  - التكفل بقضايا المؤسسة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية ( أغلب المنازعات التجارية مع مجموعة الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة ) .
  - متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة .
  - متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الرهن
  - متابعة ملفات التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT وكالة بسكرة ، وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن . هذا فضلا عن العمل الإداري الإعتيادي على مستوى المؤسسة :
  - تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية .
  - تمثيل المؤسسة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن ، لجنة التأديب ، لجنة الصفقات ، لجنة تحديد ومراجعة السعر ، لجنة إثبات ملفات الزبائن .
  - تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة .
- 5- مشروع الإعلام الآلي :** تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة الموثقة مقارنة بالعملية اليدوية ، ومن المهام:
  - إنشاء برامج أو إحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح ، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة ( حساب الأجرور ، الفوترة ، المحاسبة ، تسيير المخزون ، الإستثمارات ، الإهتلاكات ... ) .
  - برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة .
  - إدارة شبكة الإعلام الآلي .
  - مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج .
- 6- مصلحة النظافة والأمن :** تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها ، وتنقسم إلى فرعين :
  - أ- فرع الأمن :** يشرف عليه رئيس فرع ، مسؤول عن رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن ، يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين :
    - مهام خاصة بالأمن العام :
    - حراسة المؤسسة ووسائلها وآلاتها من كل نهب أو سرقة .
    - مراقبة كل شخص يدخل أو يخرج من المؤسسة .
    - إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل حمل المنتج .
  - مهام خاصة بالأمن الصناعي :
  - المحافظة على أمن الآلات من المخاطر .
  - رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض المخاطر كإزالة السوس مثلا .

- الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات .

- إتقان استعمال وسائل الدفاع من الحريق .

#### ب- فرع النظافة :

يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن : التنظيف الدوري ، مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه

7- مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم : تعد من أهم المصالح كونها مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة ، ومن أهم المهام التي تقوم

بها :

إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة : ويتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة ، وهي تشمل كل من : الميزانية التقديرية

للموئين ، تسيير المخزون ، الإنتاج ، المبيعات ، الإتصالات ( الإشهار ... ) ، الموارد البشرية .

- تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها ، فمصلحة المبيعات مثلا تقوم بإعداد الميزانية التقديرية ، وكذا إعداد اللوح البياني للمؤسسة (

التسويق ، الإنتاج ، المبيعات ، الموارد البشرية .... ) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج .

- إعداد التقارير الثلاثية والسادسية : تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة .

- إعداد التقرير السنوي للتسيير : وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة . تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا

على مراسلتهم . بمعنى أن دور رئيس المصلحة يتمثل في :

- جمع المعلومات من مختلف المصالح .

- تحليل المعلومات .

- إعداد التقارير الشهرية ، الثلاثية ، السادسة والسنوية.

8- مراجع الحسابات : تعد وظيفة المراجع وظيفة مستقلة ، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة ، وهدف المراقبة في هذا

المجال هو تقييم مدى كفاءة مختلف المراقبات الأخرى ، أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم ، وفي هذا الهدف المراجعة الداخلية تقدم

التحليلات ، التقييمات ، التوصيات ، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية التدقيق .

9- دائرة الإستغلال : تعد دائرة الإستغلال دائرة تقنية نظرا للمصالح المكونة لها ، أساس هذه الدائرة هو الإنتاج ، ومهمتها تحويل القمح إلى

مادة منتهية ، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة .

#### \*مهام مسؤول الإستغلال :

تحقيق الأهداف المسطرة من خلال :

- الربط بين مصلحة الإنتاج وباقي المصالح الأخرى.

- الربط بين مصالح دائرة الاستغلال مع باقي المصالح ( مصلحة الموارد البشرية ، الدائرة التقنية ....).

- البحث عن الكفاءات من خارج المؤسسة عند وجود نقص .

أ - مصلحة الإنتاج : تتكون مطاحن الزيبان بسكرة من مطحنتين ، يشرف على كل واحدة رئيس مطحنة وتتمثل مهامه في :

- متابعة المادة الأولية ( النوعية ، الكمية ... ) .
  - متابعة اليد العاملة ( توفر الكفاءة المهنية ... ) .
  - متابعة الوسائل المعدة للعمل .
  - متابعة مراحل الإنتاج .
  - متابعة محيط العمل .
- أما فيما يخص الجانب الإداري فيقوم رئيس المطحنة بـ
- تحديد كمية المادة الأولية المطحونة .
  - تحديد كمية المواد المستخرجة ( مواد منتهية ) .
  - تحديد نسبة الإستخراج ومقارنتها بالمقاييس المعمول بها .
- أما مهام كل من :

- رئيس مطحني : مسؤول عن متابعة سير المطحنة مع مراعاة النوعية .
- رئيس وردية : يشرف على متابعة المطحنة .
- مسير الدر فيل : مسؤول عن آلات الطحن .
- مسير التنظيف : مسؤول عن تسيير آلات التنظيف .

#### مراحل العملية الإنتاجية :

1. مرحلة إستقبال القمح : تتم على مستوى المخازن ، يتم فيها التخلص من الأوساخ الكبيرة والشوائب الكبيرة .
  2. مرحلة التنظيف التمهيدي : يتم فيها إرسال القمح إلى خلايا التخزين الموجودة في المطاحن .
  3. مرحلة إرسال القمح إلى الخلايا على مستوى المطاحن .
  4. مرحلة التنظيف التكميلي : تستعمل عدة آلات للتنظيف من أجل تصفية المادة الأولية من الشوائب الصغيرة .
  5. مرحلة تبليل القمح مع إعطائه وقت للراحة مرة أولى :
- في هذه المرحلة يتم إضافة كميات محددة من الماء لبلوغ نسبة محددة من الرطوبة من أجل فصل القشرة عن اللب لتسهيل عملية الطحن .
6. مرحلة تبليل القمح مع إعطائه وقت للراحة مرة ثانية .
  7. مرحلة الطحن : يتم إستخدام الآت تسمى الدر فيل وتتم عملية الطحن عدة مرات حتى الحصول على النوعية المطلوبة .
  8. مرحلة الغريلة : تتم فصل النخالة باستخدام آلات تسمى Plan sichteur
  9. مرحلة التصنيف : تصنف المواد الناتجة لعدة أنواع بالنسبة للمسمدة والمدققة .
  10. مرحلة التغليف : يتم وضع المنتج في أكياس خاصة بمختلف المقاييس والسعات .
- ب- مصلحة التموين :** تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين ، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار ، أدوات مكتب ، ... وتتكون من:

❖ **فرع المشتريات :** يتكون من رئيس فرع ومصفي وهو الذي يقوم بعمليات الشراء ، وتتم عملية الشراء على النحو التالي :

❖ فرع تعبير الحبوب : ويتكون من معبر الحبوب ، تكمن مهمته في تغيير المادة الأولية ( قمح صلب ، قمح لين ) قبل أن تتم عملية الشراء ، فهو الذي يعطي الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها ، كما أنه يصل إلى تفاف في سعر الشراء مع المورد) .

ج . مصلحة تسيير المخزون :

❖ فرع الإستقبال : وهو مخصص لتسيير المادة الأولية ، وهو يتكون من رئيس فرع يشرف على مسيري الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتج . كما يتم فيه استقبال القمح بنوعيه وتحديد الكمية المستقلة وذلك باستعمال الجسر الوزان ، ووضع القمح في الصومعات .

تتبع هذه المصلحة في طريقة طلب القمح طريقة الكمية الثابتة والمدة الزمنية المتغيرة ، فهي بذلك غير مطالبة بتحديد الكمية الإقتصادية ، لأن الكمية تتغير بحسب التوقع ( الميزانية التقديرية للمشتريات التي حددت سابقا ) بالإضافة إلى كمية المخزون المتبقية ، أما المدة الزمنية فهي محددة مسبقا ب 10 أيام للطلبية .

أما فيما يخص تقديم القمح إلى المطاحن فهذه المصلحة تعتمد على طريقة FIFO أي أن القمح الذي يدخل للمخازن أولا يذهب إلى المطاحن أولا ( وهذا لأن القمح يفسد بمرور الزمن ) ، إلا في حالات إستثنائية كأن يكون في المخازن قمح محلي ثم يدخل للمخازن قمح مستورد وتتم عملية دمجها معا .

❖ فرع تسيير المخزون : وهو مخصص لتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس ، يشرف على كل مخزن أمين مخزن ، وهو موجود تحت مسؤولية رئيس الفرع ، وتتمثل مهام هذا الفرع في :

- بعد استقبال طلب التموين من مختلف المصالح وإذا توفر المخزون يتم تقديم المخزون وتسجيل ذلك . أما في حالة عدم توفر المخزون يتم إعداد طلب الشراء وتقديمه إلى مصالح التموين .
- وعند إستلام المخزون بعد شرائه يتم التأكد من مطابقة المخزون مع الطلب المقدم ، ثم يتم تسجيله وإعطائه رقم تسجيل خاص في بطاقة متابعة المخزون ، ثم بعد ذلك يتم ترتيبه .
- متابعة المخزون : تسجيل أي دخول أو خروج في بطاقة متابعة المخزون.
- يقيم شهريا مجموع المدخلات والمخرجات لمختلف المحزونات ويقدمها لمصلحة المحاسبة والمالية .

❖ فرع الإرسال :

- وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة المنتهية ، يتكون من رئيس فرع يشرف على أعوان رفع المنتج ، وتكمن مهامه في :
- تحديد كمية المواد المنتهية التي نقلت من المطاحن إلى المخازن .
- التأشير على وصل رفع المنتج وتسجيل الكمية ، ثم الطلب من الأعوان رفع المنتج في وسائل النقل . - تقديم شهريا مجموع المخرجات لمختلف المنتجات .

د مصلحة الصيانة:

الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للألات المستخدمة في عملية الإنتاج .

يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف المصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق بالآلات ، مع تحديد نوع العطب ( ميكانيكي ، كهربائي ... ) ، بعد ذلك يقوم بتوزيع المهام على مشرف أعمال ميكانيكي ومشرف أعمال كهربائي اللذان يقومان بدورها بتوزيع المهام على الكهربائيين والميكانيكيين ، أو يأمر بتدخل اللحامين إن تطلب الأمر .  
أما مسؤول الورشة فهو المسؤول عن كل الآلات الموجودة في الورشة ، كما أنه يشرف على عمال المصلحة عند غياب الرئيس ، علما أن تدخل الأعوان يكون فرديا أو جماعيا عند الضرورة .

#### هـ المخبر:

يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المنشأة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان الذين يقومون بإجراء إختبارات وتحليل المادة الأولية والمنتجات تامة الصنع من بين هذه الإختبارات :

- الرطوبة : وهي قياس نسبة الماء في القمح وهذا من أجل تحديد نسبة الماء التي يجب إضافتها قبل عملية الطحن.
- نسبة الرماد : يجري هذا الإختبار على كل من السميد والدقيق من أجل تحديد كمية الرماد .
- نسبة الغلوتين : من تحديد نسبة العلك في كل من السميد والدقيق وهل هي مناسبة أم يجب تعديلها .
- نسبة الإستخراج : من أجل استخراج كميات السميد الممتاز والعادي وتحديد نسبتهما .
- نسبة الحموضة : يجري هذا الإختبار على المنتجات تامة الصنع التي بقيت فترة في المخازن هل يمكن بيعها أم لا .

#### 10 - دائرة التقنية التجارية :

- أ. مصلحة المبيعات : تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن ، يدرج تحت مهامه رئيس للمصلحة وتكمن مهامه في :
- تقصي السوق .
  - الإشهار للمنتج .
  - إرضاء الزبائن .
  - متابعة نوعية المنتجات .

- استقبال ملفات الزبائن الجدد ، التي تتكون من : السجل التجاري ، رقم القيد الجبائي .

#### ب- مصلحة النقل والوسائل العامة :

تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وتمثل مهام الفرعين في :

#### ❖ فرع النقل :

- السهر على الوثائق الإدارية الخاصة بالسائقين .
- إعطاء بطاقات من أجل إعادة تعبئة خزانات الوقود الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة .
- طلب قطع الغيار الخاصة بشاحنات وسيارات المنشأة عند الحاجة .
- توزيع المهام على السائقين من أجل نقل السلع إلى الزبائن ، أو نقل خاص لصالح المؤسسة .
- يقوم بتسيير 7 شاحنات ، 4 سيارات ، بالإضافة إلى حافلة لنقل العمال.

❖ فرع الوسائل العامة :

- السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة .
- تسديد فواتير الماء ، الكهرباء.
- تحضير الوجبات والإقامة للزوار وكذلك لأفراد المنشأة عند القيام بالمهام .

11- مصلحة الموارد البشرية :

- أ- رئيس المصلحة : وهو المسؤول الأول في المصلحة ومن مهامه :
- تطبيق سياسة المنشأة فيما يخص تسيير الموارد البشرية .....
- احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة
- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين .. الخ

ب- فرع تسيير الموارد البشرية:

- اعداد تسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح
- متابعة مستجدات الملفات للموار البشرية
- التكفل بالعطل السنوية والمرضية

ج- مراسل الضمان الاجتماعي:

- انشاء ترقيم العمال في صندوق الضمان الاجتماعي
- دفع الملف المرض حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي
- استرجاع مصاريف الادوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

د- فرع الاجور:

- تطبيق العقود الجماعية لاعداد الاجور
- جمع المعلومات لحساب الاجور
- ادخال معطيات الاجور في قاعدة البيانات

12- مصلحة المحاسبة المالية:

المحاسبة تقنية متعارف عليها وتتمثل في مجموعة الاجراءات والطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة ، ومدى تأثيره على هيكله اموالها او ذمتها المالية خلال مدة زمنية معينة وهي السنة المالية. ( وثائق المؤسسة محل الدراسة)



المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة .

سننطلق في هذا المبحث الى منهجية الدراسة و الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة .

المطلب الأول : منهجية الدراسة .

سنتناول في هذا المطلب منهج وأداة الدراسة وثبات أداة الدراسة :

أولا : منهج الدراسة يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها . فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة .

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها ، وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة . لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة ، وتعتمد في الدراسة التطبيقية فيما سيأتي على منهج دراسة حالة ، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة .

ثانيا : اختبار أداة الدراسة ( الاستبيان ) :

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة ، وكذلك دراسة ثباتها وهذا كما يلي :

صدق أداة الاستبيان : يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي :

• **الصدق الظاهري للأداة:** المعرفة مدى صدق الأداة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف ، وعلى مجموعة من المحكمين ، وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم تم صياغة هذا الاستبيان بصورته النهائية الملحق رقم (03) والتي تم توزيعها على العينة المبحوثة.

• **صدق الاتساق الداخلي :** بعد التأكد الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة ، ومن أجل الوقوف على

التناسق الداخلي للإستبانة ، تم حساب معامل الارتباط بيرسون  $Pearson$  أحسن بين كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية

للمحور أو العنصر الذي تنتمي إليه ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة .

رقم	البعد في المحور المستقل	معامل الارتباط بيرسون	قيمة Sig
1	التكلفة	0.857	0.00
2	الجودة	0.896	0.00
3	الوقت	0.892	0.00
4	المرونة	0.964	0.00

5	الابداع	0.782	0.00
6	المحور الأول: إدارة المعرفة	0.633	0.00
7	المحور الثاني: الميزة التنافسية.	0.841	0.00
8	الاستبانة ككل	0.963	0.00
** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، * ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والعهد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والمحور الأول، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثالثا : ثبات أداة الدراسة .

يعرف ثبات الإستبانة بأنه " : مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج ماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف وعلى نفس المبحوثين " ، استعملنا في الدراسة طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS ، وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين ( 0 - 1 ) ، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن ( 0,6 ) ، نجد نتائج ألفا في دراستنا موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	$\alpha$ - Cronbach
التكلفة	5	,972
الجودة	3	,976
الوقت	3	,970
المرونة	4	,972
الابداع	4	,971
المحور الأول: إدارة المعرفة	12	,981
المحور الثاني: الميزة التنافسية.	19	,977
الاستبانة ككل	31	,972

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات  $\alpha$ - Cronbach أكبر من 0.6 ، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، والاستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني : الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة .

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج بحثنا عليها ، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة .

وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لمجموعة فشملت توزيع (60) استمارة في الفترة الممتدة من 15 أبريل 2022 إلى 30 أبريل 2022، 10 منها ألغيت، بسبب عدم إكمال الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، أما الباقي أي (50) استمارة، فكانت صالحة للتحليل الإحصائي.

بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين : القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية و القسم الثاني ينقسم بدوره إلى محورين : المحور الأول بعنوان إدارة المعرفة و المحور الثاني بعنوان الميزة التنافسية "

ثانيا : الإطار الوصفي لعينة الدراسة :

الجدول رقم ( 05 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	30	60,0
	ذكر	20	40,0
	المجموع	50	100,0
السن	أقل من 29 سنة	17	34,0
	من 30 إلى 39 سنة	8	16,0
	من 40 إلى 50 سنة	10	20,0
	من 50 فما فوق	15	30,0
	المجموع	50	100,0
المستوى التعليمي	ثانوي	18	36,0
	جامعي	13	26,0
	دراسات أخرى	10	20,0
	تكوين مهني	9	18,0
	المجموع	50	100,0
	من سنة إلى 5 سنوات	14	28,0

44,0	22	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	الاقدمية في العمل
28,0	14	من 10 سنوات فما فوق	
100,0	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول (5) يتضح جليا أن (60 %) من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث و (40%) هم من الذكور ، وهذه النتيجة تبين أن غالبية الباحثين هم من الإناث. وأن (34.0%) منهم ينتمون إلى الفئة السن التي تمثل (أقل من 29 سنة)، و(16.0%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) ، وأن (20.0%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) ، أما الباحثين الذين أعمارهم ( من 50 فما فوق ) بلغت نسبتهم (30.0 %)، وهذه النتيجة تبين أن غالبية الباحثين هم من الشباب أو ممن تجاوز سنهم 50 سنة وعليه تتوفر المؤسسة على عمال ذوي طاقة وشباب وآخرون يمتلكون الخبرة الكافية وعليه يمكن نقلها إلى هؤلاء الشباب نلاحظ من الجدول أن المستوى التعليمي لدى أفراد العينة جيد، إذ نجد أن 62 % منها يتراوح مستواهم بين الثانوي والجامعي وعليه فإن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي كافي لفهم متغيرات البحث الأساسية. وبالنسبة لمتغير الاقدمية في العمل للباحثين نجد أن (28.0%) منهم لديه خبرة (أقل من 5 سنوات)، و (44.0%) منهم لديه خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، وأن (28.0%) منهم لديه خبرة (من 10 سنوات فما فوق) ، وهذه النتيجة تبين أن حوالي نصف أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات لأن غالبيتهم هم من الفئة الشابة.

ثالثا : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS , Version ، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها ، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي . تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الانساق الداخلي لمجاور الدراسة . تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة . حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية ، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة . تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها . تم استعمال معامل R square لقياس الأثر ، ونسبة تفسير المتغير المستقل وأبعاده للمتغير التابع

تم الاعتماد على تحليل التباين الانحدار ANAIYES OF VARIANCE لقياس الأثر بين ( متغيرات الدراسة وأبعادها لاختبار فرضيات الدراسة ).

اختبار T للعينات المستقلة .

المطلب الثالث : تحليل مجاور الاستبانة .

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل مجاور الاستبانة.

أولا : سلم ليكارت .

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على مقياس ليكارت الثلاثي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين.

### 1 درجات القياس المستخدمة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة التطبيقية على سلم رنسيس ليكرت - RensisLikert- الثلاثي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:  
-درجات مقياس ليكارت الثلاثي.

الجدول رقم (06) : سلم ليكارت الثلاثي

مستوى الموافقة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

### طريقة تحديد الإتجاهات (حسب قيم المتوسط المرجح) مقياس -Decarte-

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن ( $2=1-3$ )، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ( $0.6=3/2$ )، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي 0.6 ، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) : الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت.

مستوى الموافقة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1.00 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سنقوم بالتحليل انطلاقا من الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو إدارة المعرفة ، والثاني وهو الميزة التنافسية.  
ثانيا : تحليل فقرات محور إدارة المعرفة.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :السؤال الأول : ما هو مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور إدارة المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
-	إدارة المعرفة	2,0650	1,57791	-	مليح
01	تهتم المؤسسة بتشجيع العمال من خلال القيام بدورات تكوينية وتدريبية لهم.	2,0800	,75160	4	محايد
02	يقوم العمال بتبادل المعرفة فيما بينهم .	2,0600	,76692	5	محايد
03	تتقصى المؤسسة المعرفة الخارجية (منافسين، عملاء..).	2,0000	,83299	10	مليح

04	تسعى المؤسسة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية ذوي الخبرات والمعارف كخزائن للمعرفة.	1,9400	,81841	12	معدل
05	تعتمد المؤسسة على الأرشيف والمستندات الورقية لتخزين عملياتها .	2,0400	,83201	8	معدل
06	تعتمد المؤسسة على أرشيف الكتروني يساعد الموظفين على الوصول إلى المعارف المخزنة.	2,0600	,81841	6	معدل
07	تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية لنشر المعرفة.	2,2000	1,60357	2	معدل
08	عن طريق عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة يتم تحويل المعرفة من المستوي الفردي إلى المستوي الجماعي.	2,0400	,78142	9	معدل
9	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية كأجهزة الحاسوب والسجلات في نشر المعرفة.	2,1000	,76265	3	معدل
10	تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها .	2,0400	,83201	7	معدل
11	ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة .	1,9600	,80711	11	معدل
12	تطبيق واستخدام المعرفة يساعد العمال في تحسين مستوى خدمتهم.	2,2600	1,62644	1	معدل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن افراد مجتمع ا لدراسة لديهم نسبة مرتفعة من القبول حول عبارات التي تقيس ( إدارة المعرفة) في المؤسسة محل الدراسة (مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة) حيث بلغ المتوسط المرجح 2,065 من 12 عبارة قياس وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم الدراسة والتي تشير إلى أن معظم إجابات الموظفين كانت إجاباتهم محايدة على أغلب العبارات التي تتعلق بإدارة المعرفة في المؤسسة، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد بلغ 1,57 تأكيد من النتيجة أي أكبر من 1 مما يدل على تشتت نسبي لإجابات العمال وربما يعود ذلك إلى عدم الفهم الجيد لعبارات الاستبيان من طرف بعضهم.

#### ثالثا : تحليل فقرات المحر الثاني

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي : ما هو مستوى توفر الميزة التنافسية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؟ للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي .

الجدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات متغيرالميزة التنافسية.

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
-	الميزة التنافسية	1,44688	2,0650	-	موافق
	التكلفة	1,57026	2,5900		موافق
1	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها	,81841	2,0600	2	موافق

				دون المساس بمكونات المنتج	
موافق	1	2,2000	1,60357	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل و بأقل التكاليف	2
موافق	3	2,0400	,78142	تعمل المؤسسة للحصول على المواد الأولية اللجوء إلى الموردين و بأقل الأسعار.	3
موافق	2	2,0600	,81841	تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين وقنوات التوزيع لتقليل التكاليف	4
موافق	4	2,0000	,78246	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة	5
موافق	-	2.1533	1,59962	الجودة	
موافق	3	1,9800	,76904	تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن	6
موافق	2	2,2800	1,61675	العمل على زيادة الجودة من خلال ردود فعل المستهلكين	7
موافق	1	2,2000	1,62882	تسعى المؤسسة بتطبيق معايير الجودة	8
موافق	-	2.1400	1,55183	الوقت	
موافق	2	2,0000	,78246	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب	9
موافق	3	2,1000	,76265	تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة	10
موافق	1	2,3200	1,60916	تتعمد المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك	11
موافق	-	1,6520	1,58616	المرونة	
موافق	2	1,9600	,83201	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها	12
موافق	3	1,9800	,76904	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق	13
موافق	1	2,2800	1,61675	تمكن المؤسسة الانتقال من منتج لآخر ضمن تشكيلة المنتجات بسهولة	14
موافق		2,0400	,83201	تضع الشركة معايير محلية ودولية لتحسين	15

	2			صورتها مقارنة مع المنافسين	
موافق	-	1.7200	1,57026	الابداع	
موافق	4	1,5200	,61412	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية	16
موافق	2	1,7400	,96489	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع	17
موافق	3	1,5800	,67279	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها.	18
موافق	1	2,0400	1,12413	العمل على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطور والتجديد في عناصر المزيج التسويقي.	19

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

في القراءة الاحصائية للجدول السابق الذي يعبر عن متغير الميزة التنافسية بابعادها ، نجد ان المستجوبين موافق؟ داخل المؤسسة وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد :

- **التكلفة:** جاء بالترتيب الأول حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد ( 2.5900 ) بإنحراف معياري (1.44). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول " موافق ". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً موافق أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ( 2.00-2.20 ) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.78-1.62). تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بمكونات المنتج و تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل و بأقل التكاليف.
- **الجودة:** جاء بالترتيب الثاني، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد ( 2.15 ) بإنحراف معياري (1.59). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول " موافق ". والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً موافقا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ( 1.98-2.28 ) بإنحرافات معيارية محصورة ما بين (0.76-1.62) تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تستجيب لافترحات واحتياجات الزبائن و العمل على زيادة الجودة من خلال ردود فعل المستهلكين.
- **الوقت:** جاء بالترتيب الثالث ، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد ( 2.14 ) بإنحراف معياري (1.55). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول " موافق ". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً موافقا أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ( 2.00-2.32 ) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.76-1.60). تبين هذه النتيجة أن المؤسسة تهتم بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك.
- **المرونة:** جاء بالترتيب الرابع ، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد ( 1,65 ) بإنحراف معياري (1.58). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول " موافق ".



والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً م وافقا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.96-2.28) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.76-1.61) تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تتمكن من الانتقال من منتج لآخر ضمن تشكيلة المنتجات بسهولة.

• **الإبداع** : جاء بالترتيب الخامس ، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (1.72) بانحراف معياري (1.57). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "موافق".

كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً م وافقا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.52-2.04) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.61-1.12). تبين هذه النتيجة أن تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطور والتجديد في عناصر المزيج التسويقي.

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى متغيرات الدراسة ( إدارة المعرفة، التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع) جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن عبارات محور؟ (2.06) بانحراف معياري (1.44).

**المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات.**

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

**المطلب الأول : اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى.**

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية البديلة  $H_1$  " يوجد دور ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي :

**جدول رقم (10) : نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	84,570	4	21,143	,840 <sup>a</sup>	,706	115,535	,000
الخطأ	8,250	45	,183				
المجموع	92,820	49					

\* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

$R^2 = 0,706$  معامل التحديد.

$R = 840^a$  معامل الارتباط.

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 115.535 أي أن F المحسوبة تقع في مجال الرفض، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الفرضية الرئيسية	,840	115,323	,000	,840 <sup>a</sup>	,706

\* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الانحدار ذو قيمة موجبة 0.840 وهي نسبة مقبولة و يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية ، مما ساهم ذلك في وجود اثر في المؤسسة ، و أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية ، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما ب 0.840، وأن النموذج يفسر 70 بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع هذا يوضح وجود مستوى ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 115,323 عند درجة حرية 49=48+1، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%،

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05  
المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية H0 " لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التكلفة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة H1 " يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التكلفة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التكلفة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق التكلفة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X <sub>1</sub>	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التكلفة	0,418	10,138	,003 <sup>b</sup>	,418 <sup>a</sup>	,174

\* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 10,138، قيمة موجبة ، مما يعني ان T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، وما يؤكد ذلك أن مستوى الدلالة 0.003 أقل من 0.05، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية البديلة الأولى.

كما نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين إدارة المعرفة في تحقيق التكلفة ، حيث يقدر معامل الارتباط بـ  $0,418^a$  ، وذات دلالة معنوية عند 5% ، كما أن معامل الانحدار الخطي 0,418 موجبة ، أي أنه كلما أتيح إدارة المعرفة تحققت التكلفة فيها. حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.174 ، وهي نسبة ضعيفة.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التكلفة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05 المطلوب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية "  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة "  $H_1$  يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (13): اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل $X_2$	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط $R^2$	معامل التحديد $R^2$
الجودة	0,720	51,551	,000 <sup>b</sup>	,720 <sup>a</sup>	,518

\* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 51,551 ، وهي موجبة ، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5% ، وما يؤكد ذلك أن مستوى الدلالة 0.00 أقل من مستوى الدلالة المطلوب، وهو في دراستنا 0.05 ، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية البديلة أي يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05 ومن الجدول السابق يتضح كذلك أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة و تحقيق الجودة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث يقدر معامل الارتباط بـ 0.720 وهو مقدار موجب، كما أن معامل الانحدار 0.720 ، مما يدل أنه بامتلاك المعرفة تتحقق الجودة في المؤسسة محل الدراسة ، فإن ذلك سيعزز ممارستهم في العمل ، إلا أنه مع ذلك يَأثر على المعرفة لدى العاملين ويساهم في تفسير بـ 51% ، من التباين في ممارسة جودة ، حيث بلغ معامل التحديد 0.518 فقط.

مما سبق يمكننا أن نتص على: يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية "  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الوقت في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة "  $H_1$  يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الوقت في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الوقت تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

1 -جدول رقم (14): اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق الوقت من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X <sub>3</sub>	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الوقت	0,817	96,200	,000 <sup>b</sup>	,817 <sup>a</sup>	,667

\* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 96,200، وهي موجبة، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، وما يؤكد ذلك أن مستوى الدلالة تساوي 0.000 مستوى الدلالة المفترض وهو 0.05، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة.

كذلك من الجدول يتضح أنه توجد علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة والوقت ، ويدل على ذلك معامل الارتباط الموجب 0,817<sup>a</sup>، كما أن معامل الانحدار الخطي 0,817، يدل على أنه بالإعتماد أكثر على إدارة المعرفة يعحسن الوقت وظروف العمل ، فستتعزيز ممارستهم وما يؤكد ذلك هو معامل الارتباط 81% بين إدارة المعرفة وتحقيق الوقت، بدليل أن معامل التحديد يساوي 0.667 ومن خلال هذا نستنتج أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة.

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الوقت في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05 .

المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابع.

الفرضية الصفرية " H<sub>0</sub> لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق المرونة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق المرونة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق المرونة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (15): اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق المرونة من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X <sub>2</sub>	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المرونة	0,720	51,551	,000 <sup>b</sup>	,720 <sup>a</sup>	,518

\* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 51,551، وهي موجبة، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، وما يؤكد ذلك أن مستوى الدلالة 0.169 أقل من مستوى الدلالة المطلوب، وهو في دراستنا 0.05، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية البديلة أي: يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق المرونة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05 ومن الجدول السابق يتضح كذلك أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة و تحقيق المرونة، حيث يقدر معامل الارتباط ب 0.720 وهو مقدار موجب، كما أن معامل الانحدار موجب 0.720 مما يدل أنه بامتلاك واحترم محتوى وعلاقات العمل لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، فإن ذلك سيعزز ممارستهم في العمل والمرونة ويساهم في تفسير ب 51%، من التباين في إدارة المعرفة في تحقيق المرونة، حيث بلغ معامل التحديد 0.518.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق المرونة في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05. المطلب السادس: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الصفرية " H0 لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة " H1 يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

1 -جدول رقم (16): اختبار لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X <sub>3</sub>	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الابداع	0,817	96,200	,000 <sup>b</sup>	,817 <sup>a</sup>	,667

ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة التي تساوي 96,200، وهي موجبة، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، وما يؤكد ذلك أن مستوى الدلالة تساوي 0.000 مستوى الدلالة المفترض وهو 0.05، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة.

كذلك من الجدول يتضح أنه توجد علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة و تحقيق الابداع، ويدل على ذلك معامل الارتباط الموجب 0.517، كما أن معامل الانحدار الخطي 0.817، يدل على أنه بتزايد تحسن بيئة وظروف العمل، فستعزز ممارستهم وما يؤكد ذلك روح الإبداعية وهو معامل الارتباط سالب 66%، بدليل أن معامل التحديد يساوي 0.667.

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع في المؤسسة زيبان للحبوب القنطرة عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في الفصل الثالث الدراسة الميدانية لمؤسسة الزيبان للحبوب - القنطرة - ، ومن خلال النتائج المتوصل إليها، اتضح ان ادارة المعرفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال اجابات افراد العينة على اسئلة الاستبيان من اجل الربط بين متغيرات الدراسة وباستخدام اسلوب الانحدار البسيط ظهر هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الميزة التنافسية وادارة المعرفة ، وبالتالي فان المؤسسة تعتمد على ادارة المعرفة.

الغائمة

## خاتمة:

ان تطبيق المؤسسة الاقتصادية لادارة المعرفة كاسلوب اداري يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في العالم اصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، كما ان العالم اليوم اصبحت يشهد منافسة عالية وغير مسبوقه ادت الى وضع المعرفة كقاعدة اساسية تسعى المؤسسات الصغيرة لها قبل الكبيرة، حيث ان ادارة المعرفة ماهي الا وظيفة اساسية لكل منظمة حيث يتم تحويل الموارد الفكرية الى موارد قيمة وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها ومجهوداتها الفكرية الظاهرية والضمنية قصد التوصل الى احسن ميزة تنافسية ،ومن خلال دراستنا تم استخلاص مجموعة من النتائج إضافة إلى مجموعة من التوصيات نذكرها في ما يلي:

## ❖ نتائج الجانب النظري:

- المعرفة لها اهمية كبيرة في تحسين الميزة التنافسية
- اظهرت الدراسة انه لايمكن الاستغناء عن ادارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لان اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة
- ان المعرفة ولدت في المجال الصناعي الاكاديمي.
- اصبح الانتقال الى ادارة المعرفة ضرورة حتمية فرضتها البيئة الخارجية شديدة المنافسة
- ان الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت اليها المؤسسة لوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها.
- وعي المؤسسة وامتلاكها لاهم ابعاد الميزة التنافسية ( التكلفة، الجودة ، الوقت ، المرونة، الابداع) يضمن لها احسن مركز تنافسي.

## ❖ نتائج الجانب التطبيقي:

- كانت اجابات افراد عينة الدراسة لمحور ادارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بنتيجة موافق حسب مقياس ليكرت الثلاثي.
- هناك علاقة طردية موجبة بين ادارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
- هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين ادارة المعرفة في تحقيق التكلفة.
- هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين ادارة المعرفة في تحقيق الجودة.
- هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين ادارة المعرفة في تحقيق الوقت
- هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين ادارة المعرفة في تحقيق المرونة.
- هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين ادارة المعرفة في تحقيق الابداع.

التوصيات: لقد استخلصت دراستنا إلى مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة اتباع اسلوب ادارة المعرفة التحكم في الموارد والتكاليف وترشيدها باستخدام امثل لها.
- ضرورة إنشاء مصلحة خاصة لادارة المعرفة لتسهيل عملية رقابة مختلف الأنشطة والأقسام بالمؤسسة محل الدراسة.
- إجراء دورات تكوينية لمختلف العمال وتوعيتهم بأهمية ادارة المعرفة وكيفية تطبيقها لإنجاحها، و بضرورة استخدام اجهزة تخزين المعلومات.
- محاولة إنشاء مكاتب مستقلة خاصة بادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية وتدعيمها بما يناسبها من كفاءات بشرية مؤهلة علميا وعمليا.

## افاق الدراسة:

للارتقاء بالاداء الجامعي نرى ان لهذا البحث افاق مستقبلية تتطلب اجراء بحوث على النحو التالي:



- دور ادارة المعرفة في تحسين مستوى التعليم العالي في الجامعات الجزائرية.
- قياس الفجوة المعرفية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الاجنبية.
- اثر استراتيجية ادارة المعرفة في تحسين جودة القطاع الصحي الجزائري

قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

- أبو بكر مصطفى محمود. (2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعة للنشر و التوزيع.
- أحمد مُجّد، و ادم عثمان. (2018). دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعة. مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- بن طاطا عتيقة. (2017-2018). اثر تفاعل نظم المعلومات وادارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية. -دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر- اطروحة مقمة لنيل شهادة الدكتوراهفي التسيير ، جامعة ابة بكر بلقايد تلمسان.
- بوركوّة عبد المالك. ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة الاتصالات،مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري 2012.
- حيدر علي المسعودي. (2018). إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيات. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- خالد عتيق سعيد عبد الله، و مُجّد جرجيس جاسم. (2014). إدارة المعرفة مفهوم أهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها. الجامعات الأمريكية في الإمارات.
- ريم علي حلاق. (2013 - 2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية في مدينة دمشق . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة دمشق.
- سالم الياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة الابحاث والدراسات التنموية . مجلة الابحاث والدراسات التنموية ، المجلد08 العدد 1 جوان 2021 جامعة مُجّد بوضياف المسيلة.
- سعدون حمود جثير الربيعاوي، و حسين عباس حسين وليد . (2015). إدارة التسويق: أسس و مفاهيم معاصرة. الأردن: دار غيداء للنشر و التوزيع.
- صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. جامعة بغداد: الجمهورية العراقية المنظمات العربية للتنمية الادارية.
- طاهر محسن منصور الغالي، و صبحي إدريس وائل مُجّد . (2015). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر.
- عادل غزالي. (2015 - 2016). دور إدارة المعرفة في الرفع من إداء التنظيم الصناعي الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . جامعة مُجّد لمين دباغي سطيف 02.

عبد السلام أبو قحف. (2001). دراسات في إدارة الأعمال. الاسكندرية: مكتبة الإشعاع للنشر و التوزيع.

عبيد علي أحمد الحجازي. (2000). اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية. الاسكندرية: دار المعارف.

علي سويلم الحجازي. (2021). نظم المعلومات الإستراتيجية و دورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية. الاردن: دار الخليج للنشر و التوزيع.

فاتن عبد الأول منشي. (2019). الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

ماجد القرنة. (2019). الاتجاهات الحديثة في الإدارة الفندقية. د/ب: دار الرنيم للنشر و التوزيع.

محسن أحمد الخضيرى. (2004). صناعة المزايا التنافسية. مصر: مجموعة النيل العربية.

مُجدد بن عبد حسين الطائي. (2009). نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية. الاردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.

محمود خالد، و على أحمد. (2018). التسويق الإستراتيجي في إطار التنافسية العربية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

مصطفى أحمد سيد. (2003). التنافسية في القرن الحادي و العشرين. القاهرة: دار الكتب.

منال أحمد البارودي. (2019). علم استشراف المستقبل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر .

نبيل مرسي خليل. (د/س). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. القاهرة: الدار الجامعة، القاهرة.

خالد عتيق سعيد عبد الله، و مُجدد جرجيس جاسم. (2014). إدارة المعرفة مفهوم أهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة

الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها. الجامعات الأمريكية في الإمارات.

ريم علي حلاق. (2013 - 2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية في مدينة

دمشق . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . جامعة دمشق.

سنقوقة سمية. (2013-2014). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعليم التنظيمي دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر .

مذكرة ماستر . جامعة أم البواقي : تخصص إدارة أعمال.

عادل غزالي. (2015-2016). دور إدارة المعرفة في الرفع من إداء التنظيم الصناعي الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه .

جامعة مُجدد لمين دباغي سطيف 02.

إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي زغبي، نظم ادارة المعلومات الادارية، دار الصفاء، عمان الاردن، 2004

د، عبد الباسط هويدي جامعة الشخيد حمه لخصر' جامعة الوادي، مجلة سراج في التربية وقضايا المجتمع ، العدد 01، جمادى الثاني رجب 1438هـ مارس 2017 - المعرفة العلمية في ظل مجتمع المعرفة-

الامين حلموس، دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الغواط، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير .

زلماط مريم، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة سونطراك فرع sth، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تسيير موارد البشرية ، كلية علوم الاقتصادية جامعة ابو بكر بلقايد ، 2010.

بسام فيصل محبوب، عمليات ادارة المعرفة مدخل الى تحول لجامعة رقمية، إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" 26-28 نيسان (أبريل) 2004 بجامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

رشا مُجد القسيم ، استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، تلخيص كتب من قبل الدكتوراة في شكل مجلة رقم 04.

نضال مُجد الزطمة، ادارة المعرفة واثرها على تمييز الاداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة والعامية في قطاع غزة، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال.

حنين مُجد عبد الحافظ صالح، توظيف ادارة المعرفة لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية في ضوء الابعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، قدمت لاستكمال شهادة الماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والمناهج جامعة الشرق الاوسط حزيران 2017.

انتظار احمد جاسم الشمري، ادارة المعرفة ودورها في تعزيز القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 06.

شيشون بوعزيز، اهمية الاسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق ادارة المعرفة، مجلة الابحاث الاقتصادية الادارية، العدد 11.

ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2019.

القرنة ماجد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الفندقية، للنشر والتوزيع، 2019.

الريغاوي، حسين وليد، ادارة التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، الاردن ، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.

الحجازي علي سويلم، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الاردن، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2021.

حجازي عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت سكيكدة، 2007.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	صفحة الواجهة
2	بسملة
3	الاهداء
4	شكر و عرفان
5	ملخص
6	قائمة الجداول والاشكال
أ-د	مقدمة
-	الفصل الأول: إدارة المعرفة-تأطير نظري-
13	تمهيد
14	المبحث الأول: مفهوم المعرفة.
16-14	المطلب الأول: تعريف وأنواع المعرفة.
19-17	المطلب الثاني: مصادر وخصائص المعرفة.
<u>20</u>	المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
20	المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني: نشأة إدارة المعرفة
22	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
22	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة
24	خلاصة الفصل الأول
-	الفصل الثاني: الميزة التنافسية-تأطير نظري-
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية
27	المطلب الأول: تعريف وأهمية الميزة التنافسية
28	المطلب الثاني: خصائص و أنواع الميزة التنافسية

31	المبحث الثاني : أساسيات الميزة التنافسية
31	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني :محددات ومعايير الميزة التنافسية
35	المبحث الثالث:إدارة المعرفة في الميزة التنافسية
35	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق التكلفة.
35	المطلب الثاني: دورإدارة المعرفة في تحقيق الجودة
36	المطلب الثالث:دور إدارة المعرفة في تحقيق الوقت
36	المطلب الرابع:دور إدارة المعرفة في تحقيق المرونة
36	المطلب الخامس: دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع
37	خلاصة الفصل الثاني
-	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الزيبان للحبوب - القنطرة-
39	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
39	المطلب الأول: تعريف المؤسسة.
40	المطلب الثاني طبيعة هيكل المؤسسة.
47	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للمؤسسة
47	المطلب الأول: منهجية الدراسة
48	المطلب الثاني :الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة واساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة
49	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
55	المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
55	المطلبالأول :اختبار وتفسير الفرضية الاولى.
56	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الاولى.
57	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية.
57	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة
58	المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة
59	المطلب السادس: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة
60	خلاصة الفصل الثالث



62-63	خاتمة
68-65	قائمة المصادر والمراجع
70-69	فهرس المحتويات
93-72	الملاحق

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم علوم اقتصادية



## استبيان

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات.

بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

دبابش ربيعة

من إعداد الطالبة

زكري شيماء

السنة الجامعية: 2021-2022

## القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1 - الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - السن : أقل من 29 سنة  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 50 سنة  من 50 فما فوق
- 3 - المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات أخرى  تكوين مهني
- 4 - الأقدمية في العمل : من سنة إلى 5 سنوات  من 6 سنوات إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات فما فوق

ضع علامة X في الخانة المناسبة

## القسم الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس إدارة المعرفة دراسة حالة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة و المطلوب تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	بعد إدارة المعرفة	موافق	محايد	غير موافق
01	تتم المؤسسة بتشجيع العمال من خلال القيام بدورات تكوينية وتدريبية لهم.			
02	يقوم العمال بتبادل المعرفة فيما بينهم .			
03	تتقصى المؤسسة المعرفة الخارجية (منافسين، عملاء..).			
04	تسعى المؤسسة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية ذوي الخبرات والمعارف كخزائن للمعرفة.			
05	تعتمد المؤسسة على الأرشيف والمستندات الورقية لتخزين عملياتها .			
06	تعتمد المؤسسة على أرشيف الكتروني يساعد الموظفين على الوصول إلى المعارف المخزنة			
07	تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية لنشر المعرفة.			
08	عن طريق عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة يتم تحويل المعرفة من المستوي الفردي إلى المستوي الجماعي.			
09	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية كأجهزة الحاسوب والسجلات في نشر المعرفة.			

			تتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها .	10
			ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة .	11
			تطبيق واستخدام المعرفة يساعد العمال في تحسين مستوى خدمتهم.	12

### المحور الثاني: الميزة التنافسية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الميزة التنافسية دراسة حالة مطاحن الزيبان للحبوب القنطرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم	أبعاد الميزة التنافسية			عبارات القياس
	موافق	محايد	غير موافق	
<b>أولا- التكلفة</b>				
13				تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بمكونات المنتج
14				تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل و بأقل التكاليف
15				تعمل المؤسسة للحصول على المواد الأولية اللجوء إلى الموردين و بأقل الأسعار
16				تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين وقنوات التوزيع لتقليل التكاليف
17				تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة
<b>ثانيا- الجودة</b>				
18				تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن
19				العمل على زيادة الجودة من خلال ردود فعل المستهلكين
20				تسعى المؤسسة بتطبيق معايير الجودة
<b>ثالثا- الوقت</b>				

			21	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب
			22	تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة
			23	تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك
<b>رابعاً- المرونة</b>				
			24	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها
			25	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق
			26	تمكن المؤسسة الانتقال من منتج لآخر ضمن تشكيلة المنتجات بسهولة
			27	تضع الشركة معايير محلية ودولية لتحسين صورتها مقارنة مع المنافسين
<b>خامساً- الإبداع</b>				
			28	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية
			29	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع
			30	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها.
			31	العمل على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطور والتجديد في عناصر المزيج التسويقي

في الأخير نشكركم على تعاونكم ومساهمتم في هذا البحث

مخرجات ل SPSSV25:

Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2022 12:02:41
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\شيماءتفريغ\شيماء.sav
	Jeu de donnéesactif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichierscindé	<sans>
	N de lignesdans le fichier de travail	50
Gestion des valeursmanquantes	Définition de la valeurmanquante	Les valeursmanquantesdéfiniesparl'utilisateur sont traitéescommeétantmanquantes.

Syntaxe	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT D1 /METHOD=ENTER P1.
Ressources	Temps de processeur Temps écoulé Mémoire requise Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	00:00:00,09 00:00:00,15 2156 octets 0 octets

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
إدارة المعرفة: المحور الأول	2,9400	1,37633	50
التكلفة	3,0800	1,32234	50

#### Corrélations

		إدارة المعرفة: المحور الأول	التكلفة
Corrélation de Pearson	إدارة المعرفة: المحور الأول	1,000	,418
	التكلفة	,418	1,000
Sig. (unilatéral)	إدارة المعرفة: المحور الأول	.	,001
	التكلفة	,001	.
N	إدارة المعرفة: المحور الأول	50	50
	التكلفة	50	50

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode



1	التكلفة <sup>b</sup>	.	Introduire
---	----------------------	---	------------

- a. Variable dépendante : إدارة المعرفة: المحور الاول  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl
1	,418 <sup>a</sup>	,174	,157	1,26354	,174	10,138	

- a. Prédicteurs : (Constante), التكلفة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,186	1	16,186	10,138	,003 <sup>b</sup>
	Résidus	76,634	48	1,597		
	Total	92,820	49			

- a. Variable dépendante : إدارة المعرفة: المحور الاول  
b. Prédicteurs : (Constante), التكلفة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,601	,457		3,505	,001
	التكلفة	,435	,137	,418	3,184	,003

- a. Variable dépendante : إدارة المعرفة: المحور الاول

```
ONEWAY D1 BY D2
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
/PLOT MEANS
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA (0.05) .
```

## Unidirectionnel

### Remarques

Sortie obtenue	11-JUN-2022 12:55:36	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\شيماء تغريغ\شيماء.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichiers cindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe	ONEWAY D1 BY D2 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC= TUKEY ALPHA(0.05).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,90
	Temps écoulé	00:00:33,68

### Descriptives

إدارة المعرفة: المحور الأول

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
غير موافق	12	1,2500	,86603	,25000	,6998	1,8002	,00
محايد	8	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	,00
موافق	11	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	,00
4,00	12	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	,00
5,00	7	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	,00

Total	50	2,9400	1,37633	,19464	2,5489	3,3311	,00
-------	----	--------	---------	--------	--------	--------	-----

### Test d'homogénéité des variances

إدارة المعرفة: المحور الأول

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
3,762	4	45	,010

### ANOVA

إدارة المعرفة: المحور الأول

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	84,570	4	21,143	115,323	,000
Intragroupes	8,250	45	,183		
Total	92,820	49			

### Tests post hoc

#### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: إدارة المعرفة: المحور الأول

Différencesignificative de Tukey

		Différence moyenn e (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance Borne inférieure	Borne supérieure
(I) الميزة التنافسية: المحور الثاني	(J) الميزة للتنافسية: المحور الثاني					
غير موافق	محايد	-,75000*	,19543	,003		-1,30
	موافق	-1,75000*	,17873	,000		-2,25
	4,00	-2,75000*	,17480	,000		-3,24
	5,00	-3,75000*	,20364	,000		-4,32
محايد	غير موافق	,75000*	,19543	,003		,19
	موافق	-1,00000*	,19896	,000		-1,56
	4,00	-2,00000*	,19543	,000		-2,55
	5,00	-3,00000*	,22160	,000		-3,62
موافق	غير موافق	1,75000*	,17873	,000		1,24
	محايد	1,00000*	,19896	,000		,43
	4,00	-1,00000*	,17873	,000		-1,50

	5,00	-2,00000*	,20702	,000	-2,58
4,00	غير موافق	2,75000*	,17480	,000	2,25
	محايد	2,00000*	,19543	,000	1,44
	موافق	1,00000*	,17873	,000	,49
	5,00	-1,00000*	,20364	,000	-1,57
5,00	غير موافق	3,75000*	,20364	,000	3,17
	محايد	3,00000*	,22160	,000	2,37
	موافق	2,00000*	,20702	,000	1,41
	4,00	1,00000*	,20364	,000	,42

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Sous-ensembles homogènes :

إدارة المعرفة-المحور الأول

Différences significative de Tukey<sup>a,b</sup>

الميزة التنافسية: المحور الثاني	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05				
		1	2	3	4	5
غير موافق	12	1,2500				
محايد	8		2,0000			
موافق	11			3,0000		
4,00	12				4,0000	
5,00	7					5,0000
Sig.		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 9,516.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

## Tracés des moyennes

```

/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 D1 D2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2022 19:05:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\اشيماءنفرينغاشيماء.sav
	Jeu de donnéesactif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichierscindé	<sans>
	N de lignesdans le fichier de travail	50
Gestion des valeursmanquantes	Définition de la valeurmanquante	Les valeursmanquantesdéfiniesparl'utilisateurson ttraitéescommeétantmanquantes.
	Observations utilisées	Les statistiquesassociées à chaquepaire de variables sontbasées surl'ensemble des observations contenant des donnéesvalides pour cetterpaire.
Syntaxe		
CORRELATIONS		
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 D1 D2		
/PRINT=TWOTAIL NOSIG		
/MISSING=PAIRWISE.		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:01,53

### Corrélations

	التكلفة	الجودة	الوقت	المرونة	الابداع	لاول
التكلفة	1	,857**	,963**	,964**	,92**	
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	

الجودة	Corrélation de Pearson	,857**	1	,896**	,892**	,93**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
الوقت	Corrélation de Pearson	,963**	,896**	1	,929**	,96**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
المرونة	Corrélation de Pearson	,964**	,892**	,929**	1	,96**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
الابداع	Corrélation de Pearson	,926**	,930**	,963**	,964**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50
إدارة المعرفة: المحور الاول	Corrélation de Pearson	,782**	,720**	,817**	,750**	,78**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
الميزة التنافسية: المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,841**	,785**	,873**	,812**	,84**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
RELIABILITY
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 D1 D2
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2022 19:12:03
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\شيماء تفرغ\شيماء.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichierscindé	<sans>	
	N de lignesdans le fichier de travail		50
	Entrée de la matrice		
Gestion des valeursmanquantes	Définition de la valeurmanquante	Les valeursmanquantesdéfiniesparl'utilisateurson ttraitéescommeétantmanquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiquesreposentsurl'ensemble des observations dotées de donnéesvalides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 D1 D2 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,06

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par listebaséesurtoutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,978	7

الفأكونباخ:

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التكلفة	17,8600	76,449	,949	,972
الجودة	17,9800	77,204	,897	,976
الوقت	17,8000	76,245	,971	,970
المرونة	17,9200	76,279	,945	,972
الابداع	17,8600	76,082	,965	,971
إدارة المعرفة: المحور الأول	17,8000	79,510	,817	,981
الميزة التنافسية: المحور الثاني	17,5800	80,126	,879	,977

الالتواء والتفطح:

```
FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 D1 D2
/STATISTICS=SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Fréquences

#### Remarques

Sortie obtenue	11-JUN-2022 19:15:53	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\شيماء تفريغ\شيماء.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichierscindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.



Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 D1 D2 /STATISTICS=SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Statistiques

	N		Asymétrie	Erreur standard d'asymétrie	Kurtosis	Erreur standard de Kurtosis
	Valide	Manquant				
التكلفة	50	0	-,128	,337	-1,627	,662
الجودة	50	0	,026	,337	-1,677	,662
الوقت	50	0	-,205	,337	-1,578	,662
المرونة	50	0	-,051	,337	-1,659	,662
الابداع	50	0	-,128	,337	-1,627	,662
إدارة المعرفة: المحور الاول	50	0	-,227	,337	-1,622	,662
الميزة التنافسية: المحور الثاني	50	0	-,486	,337	-1,214	,662

### Table de fréquences

#### التكلفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	16	32,0	32,0	32,0
محاييد	5	10,0	10,0	42,0
موافق	4	8,0	8,0	50,0
4,00	16	32,0	32,0	82,0
5,00	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الجودة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide غير موافق	18	36,0	36,0	36,0
محايد	5	10,0	10,0	46,0
موافق	4	8,0	8,0	54,0
4,00	14	28,0	28,0	82,0
5,00	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الوقت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide غير موافق	15	30,0	30,0	30,0
محايد	5	10,0	10,0	40,0
موافق	4	8,0	8,0	48,0
4,00	17	34,0	34,0	82,0
5,00	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المرونة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide غير موافق	17	34,0	34,0	34,0
محايد	5	10,0	10,0	44,0
موافق	4	8,0	8,0	52,0
4,00	15	30,0	30,0	82,0
5,00	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الابداع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide غير موافق	16	32,0	32,0	32,0
محايد	5	10,0	10,0	42,0

موافق	4	8,0	8,0	50,0
4,00	16	32,0	32,0	82,0
5,00	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

إدارة المعرفة: المحور الأول

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide غير موافق	16	32,0	32,0	32,0
محاييد	4	8,0	8,0	40,0
موافق	3	6,0	6,0	46,0
4,00	18	36,0	36,0	82,0
5,00	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الميزة التنافسية: المحور الثاني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide غير موافق	11	22,0	22,0	22,0
محاييد	5	10,0	10,0	32,0
موافق	5	10,0	10,0	42,0
4,00	20	40,0	40,0	82,0
5,00	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=sexe age class exper  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2022 19:21:09
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\kitdroid\Desktop\شيماء تفريغ\شيماء.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichiers cindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=sexe age class exper /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الاقدمية في العمل
N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0

## Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide ذكر	30	60,0	60,0	60,0
أنثى	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide سنة أقل من 29	17	34,0	34,0	34,0
سنة 30 إلى 39	8	16,0	16,0	50,0
سنة 40 إلى 50	10	20,0	20,0	70,0
فما فوق 50 من	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوي التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide ثانوي	18	36,0	36,0	36,0
جامعي	13	26,0	26,0	62,0
دلاسات أخرى	10	20,0	20,0	82,0
تكوين مهني	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الاقدمية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide سنوات 5 منسنة إلى	14	28,0	28,0	28,0
سنوات 10 سنوات إلى 6 من	22	44,0	44,0	72,0
سنوات فما فوق 10 من	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Statistiques

	N	Moyenne	Ecart type

	Valide	Manquant		
إدارة المعرفة: المحور الأول	50	0	3,0000	1,57791
تهتم المؤسسة بتشجيع العمال من خلال القيام بدورات تكوينية وتدريبية لهم .	50	0	2,0800	,75160
. يقوم العمال بتبادل المعرفة فيما بينهم	50	0	2,0600	,76692
تتلقى المؤسسة المعرفة الخارجية (..منافسين، عملاء)	50	0	2,0000	,83299
تسعى المؤسسة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية ذوي الخبرات والمعارف .	50	0	1,9400	,81841
كخزانة للمعرفة تعتمد المؤسسة على الأرشيف والمستندات الورقية لتخزين عملياتها .	50	0	2,0400	,83201
تعتمد المؤسسة على أرشيف الكتلون بيساعد الموظفين على الوصول إلى المعارف المخزنة .	50	0	2,0600	,81841
تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات وندوات .	50	0	2,2000	1,60357
وورش عمل داخلية لنشر المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة من تحويل المعرفة من المستوي الفرد إلى المستوي الجماعي .	50	0	2,0400	,78142
تستخدم المؤسسة شبكات داخلية كأجهزة الحاسوب والسجلات في نشر المعرفة	50	0	2,1000	,76265
تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها .	50	0	2,0400	,83201
ثقافة المؤسسة في دعم من عملية التطبيق .	50	0	1,9600	,80711
الفعال للمعرفة تطبيق واستخدام المعرفة يساعد العمال في تحسين مستوى خدمتهم .	50	0	2,2600	1,62644
. الميزة التنافسية : المحور الثاني	50	0	3,2200	1,44688
التكلفة	50	0	2,9400	1,57026
تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بمكونات المنتج	50	0	2,0600	,81841
تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف	50	0	2,2000	1,60357
تعمل المؤسسة للحصول على المواد الأولية اللجوء إلى الموردين وبأقل الأسعار	50	0	2,0400	,78142
تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين وقنوات التوزيع لتقليل التكاليف	50	0	2,0600	,81841
تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة الجودة	50	0	2,0000	,78246
	50	0	2,8200	1,59962

تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن	50	0	1,9800	,76904
العمل على زيادة الجودة منخل الردود	50	0	2,2800	1,61675
فعل المستهلك	50	0	2,2000	1,62882
تسعي المؤسسة بتطبيق معايير الجودة	50	0	3,0000	1,55183
الوقت	50	0	2,0000	,78246
تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب	50	0	2,1000	,76265
تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة	50	0	2,3200	1,60916
تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك	50	0	2,8800	1,58616
المرونة	50	0	1,9600	,83201
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها	50	0	1,9800	,76904
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق	50	0	2,2800	1,61675
تمكن المؤسسة الانتقال من منتج لآخر ضمن تشكيلة المنتجات بسهولة	50	0	2,0400	,83201
تضع الشرك معايير محلية ودولية لتحسين صورتها مقارنة مع المنافسين	50	0	2,9400	1,57026
الابداع	50	0	1,5200	,61412
تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف لإبداعية	50	0	1,7400	,96489
تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع	50	0	1,5800	,67279
تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها	50	0	3,0400	1,12413
العمل على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع منخلا لتوسيع آفاق التطور والتجديد في عناصر المزيج التسويقي	50	0		

ملحق رقم (03): قائمة الاساتذة المحكمين:

1	الاستاذة في فضيلة استاذ محاضر-ب- جامعة بسكرة.
2	الاستاذة بوسكار ربيعة استاذ محاضر-ا- جامعة بسكرة.
3	الاستاذة فرحات سميرة اساذ محاضر-أ- جامعة باتنة.
4	استاذة مسمش نجة استاذ محاضر-أ- جامعة بسكرة.

